

**COACHING EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA ROTOFIBRAS LTDA.**

YORELLY YOHANA PEÑALOZA MORALES

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES
ADMINISTRACION Y TURISMO
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
IX SEMESTRE
CARTEGENA DE INDIAS D. T. y C., 2017**

**COACHING EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA ROTOFIBRAS LTDA**

YORELLY YOHANA PEÑALOZA MORALES

**Trabajo presentado como requisito para optar el título de profesional en
Administración de Empresas**

Nelia García Florez

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES
ADMINISTRACION
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
IX SEMESTRE
CARTEGENA DE INDIAS D. T. y C., 2017**

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartagena de Indias D. T. y C. _____

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto de grado:

Al autor consumidor de la fe, si no es por su infinita misericordia y su sabiduría no hubiera sido posible cumplir este sueño.

A mis padres, hermanos y amigos quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre a lo largo de mi vida estudiantil; que en todo momento estuvieron con una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido incentivo en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradecimientos: a Dios, quienes siempre me acompañaron, guiando cada paso y decisión que tomé en el desarrollo de la presente investigación, él (Dios), fue mi principal motor para cumplir con los objetivos propuestos.

A todos los docentes que me ayudaron y dieron recomendaciones básicas para el mejoramiento de éste proyecto, “se cumplió el proverbio 15:22 que en la multitud de consejeros hay logro”.

A la docente, Cielo Ocampo, por sus palabras de fortaleza y amor. Una gran mujer llena del conocimiento de Dios.

A a mis padres, quienes fueron un apoyo importante y fue gracias a ellos que pude estudiar.

A mis grandes amigos Ángela Carbonel y Hernest Olivera, por apoyarme sus palabras fueron un bálsamo en los momentos de dificultad.

Agradezco a la Fundación Universitaria los Libertadores pues siempre me brindó las herramientas y facilidades para realizar esta investigación, y brindó su respaldo y confianza al apoyar el Anteproyecto.

Agradezco la empresa Rotofibras Ltda, por colaborarme activamente durante todo este proceso de investigación.

A todos mis compañeros de trabajo que creyeron en la importancia de este proyecto y me animaron a seguir adelante.

Sin duda alguna a la vida porque ha dado una gran oportunidad y nos ha enseñado a través de esta investigación que “los planes del diligente propenden de seguro a ventaja” (Proverbios 21:5)

CONTENIDO

Pag.

INTRODUCCION	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
2. JUSTIFICACION	13
3. OBJETIVOS	15
3.1 Objetivo general	15
3.2 Objetivos específicos	15
4. MARCO REFERENCIAL	16
4.1 MARCO HISTORICO	16
4.2 MARCO TEORICO	19
4.3 MARCO CONCEPTUAL	32
4.4 MARCO LEGAL	35
5. DISEÑO METODOLOGICO –	50
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	50
5.2.1 Población	50
5.2.2 Muestra	50
5.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	50
5.3.1 Fuentes primarias	50
5.3.2 Fuentes secundarias	50
5.4 TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	51
5.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	51
5.6 ANALISIS DE RESULTADOS	52
6.1 CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ROTOFIBRAS LTDA.....	55
6.2 INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA ROTOFIBRAS LTDA	86
6.3 BENEFICIOS QUE APORTA EL COACHING EN EL DESEMPEÑO LABORAL	89

7. RECURSOS DISPONIBLES PARA LA INVESTIGACIÓN	91
7.1 RECURSOS INSTITUCIONALES	91
7.2 RECURSOS HUMANOS	91
7.3 RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS.....	91
7.4 RECURSOS FINANCIEROS	92
8. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO.....	93
9 ADMINISTRACIÓN DEL EQUIPO.....	94
10. CONCLUSIONES	95
11. RECOMENDACIONES	97
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
13. ANEXOS	100
13.1 Anexo 1	100
13.2 Anexo 2	103
13.3 Anexo 3	110

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1 Presupuesto General de Gastos de la Investigación	92
Tabla.2 Descripción general de la encuesta.....	52
Tabla 3. Relación pregunta 1, opinión y resultado.	55
Tabla 4. Relación pregunta 2, opinión y resultado.	58
Tabla 5. Relación pregunta 3, opinión y resultado..	60
Tabla 6. Relación pregunta 4, opinión y resultado..	62
Tabla 7. Relación pregunta 5, opinión y resultado.	64
Tabla 8. Relación pregunta 6, opinión y resultado..	66
Tabla 9. Relación pregunta 7, opinión y resultado.	68
Tabla 10. Relación pregunta 8, opinión y resultado.	70
Tabla 11. Relación pregunta 9, opinión y resultado.	71
Tabla 12. Relación pregunta 10, opinión y resultado..	73
Tabla 13. Relación pregunta 11, opinión y resultado.	75
Tabla 14. Relación pregunta 12, opinión y resultado.	77
Tabla 15. Relación pregunta 13, opinión y resultado..	79
Tabla 16. Relación pregunta 14, opinión y resultado.	81
Tabla 17. Relación pregunta 15, opinión y resultado.	83
Tabla 18. Relación pregunta 16, opinión y resultado...	85
Tabla 19. Cronograma de Actividades	93

LISTAS DE GRAFICAS

Pág.

Grafica 1. Clasificación porcentual	55
Grafica 2. Clasificación porcentual	58
Grafica 3. Clasificación porcentual	60
Grafica 4. Clasificación porcentual	62
Grafica 5. Clasificación porcentual	64
Grafica 6. Clasificación porcentual	66
Grafica 7. Clasificación porcentual	68
Grafica 8. Clasificación porcentual	70
Grafica 9. Clasificación porcentual	71
Grafica 10. Clasificación porcentual	73
Grafica 11. Clasificación porcentual	75
Grafica 12. Clasificación porcentual	77
Grafica 13. Clasificación porcentual	79
Grafica 14. Clasificación porcentual	81
Grafica 15. Clasificación porcentual	83
Grafica 16. Clasificación porcentual	85

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Modelo de encuesta	94
Anexo 2. Certificación de existencia y presentación	97
Anexo 3. Formulario del Registro Unico Tributario	104

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como principal objetivo proponer: El Coaching Empresarial, como una herramienta administrativa para mejorar el desempeño laboral del empleado de la empresa Rotofibras Ltda. Teniendo en cuenta que el coaching es reconocido como una metodología excepcional que potencializa el talento humano.

Ante las dificultades de desempeño laboral de los empleados, identificadas entre éstas: Reducidos niveles de rendimiento, alta tasa de deserción laboral, insatisfacción salarial, falta de motivación, capacitación, entre otras.

La metodología empleada en el desarrollo de esta investigación es del tipo analítico descriptiva, la cual consiste en indagar sobre los aspectos teóricos para dar un alcance sobre el tema en cuestión.

Se tomará una muestra a la que se aplicarán cuestionarios estructurados tipo encuestas, luego estas serán tabuladas e interpretadas a fin de presentar un informe del proceso de investigación.

Actualmente, las Capacitaciones y Formaciones son importantes para mejorar el desempeño laboral, pero no suficientes; por lo tanto, es necesario la aplicación de nuevas herramientas y nuevos planteamientos que giren alrededor del aprovechamiento de todo el potencial humano al servicio de una empresa. Debido a lo anterior se pretende proponer el Coaching Empresarial como la herramienta Administrativa que mejorara el Desempeño Laboral del empleado de la empresa en cuestión.

Palabras claves: Coaching Empresarial, Desempeño Laboral, Clima Organizacional.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones, crear un ambiente óptimo, mantener una comunicación efectiva entre los líderes y su equipo de trabajo, satisfacer las necesidades de los trabajadores, la capacitación, soluciones efectivas y planeación, entre otros aspectos, se ha convertido en temas difícil de manejar, por lo que cada día se trabaja en pro de buscar soluciones a través de estrategias y herramientas que permitan generar un clima laboral adecuado que se adapte a las necesidades de la organización. La importancia de realizar este estudio radica en que el **Coaching Empresarial**, proporciona ciertos aspectos que apuntan al fortalecimiento del talento humano, como son: Ayudar a gestionar el recurso humano, mejorar el clima organizacional, la diferenciación y posicionamiento en el mercado entre otros. Uno de los objetivos principales del coaching es aumentar el rendimiento en el trabajo, permitiendo que el empleado tome decisiones acertadas en momentos claves, etapas de incertidumbre, problemas y facilita la comprensión y aceptación del cambio, y habilita espacios de aprendizaje que permiten reducir el costo emocional que genera un momento de inestabilidad, ampliando así las posibilidades de acción efectiva y eficiente. Debido a lo anterior se examinará esta propuesta desde una perspectiva real, analizando a fondo la problemática que presenta la empresa **Rotofibras Ltda.** en cuanto a su clima laboral. Lo cual afectaría directamente la gestión del talento humano; por todo lo anteriormente expuesto, se plantea la necesidad de utilizar el **Coaching Empresarial** como una herramienta Administrativa para mejorar el desempeño laboral.

Al finalizar la investigación, el estudio realizado servirá de guía para que otras empresas lo utilicen como modelo de aprendizaje para futuras investigaciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Los empleados tienen derecho a un trato digno, pero a la vez esta confianza tiene repercusiones en el buen funcionamiento de la empresa. Un trato adecuado exige reconocer que se lidera a seres pensantes y libres, y esto exige sinceridad, participación, orientación y disciplina. Isidro Fainé, presidente de Caixabank, quien afirmaba: *“liderar es una cuestión de confianza, de libertad, de vivir en la verdad”*. Y añadía: *“Lo importante es tener un proyecto y hacer partícipes del mismo a tus colaboradores, que tienen todo el derecho del mundo a saber para qué trabajan, no constreñirles”*. Si el empleado está motivado, trabaja a gusto, hará las cosas bien y el cliente será bien atendido y, a su vez, estará satisfecho y, en consecuencia, se conseguirán los objetivos y, por lo tanto, los accionistas recibirán su compensación, lo mismo que los proveedores sirviendo a una empresa sostenible”.

Actualmente el mundo de los negocios está involucrado en el rápido avance, la modernización tecnológica, los continuos progresos, la alta competitividad en el mercado en general y la nueva fuerza laboral basada en las exigencias de las **Organizaciones**, han generado la necesidad de modernizarse, añadir nuevas tecnologías y redefinir procesos, orientados a perfeccionar todos los aspectos productivos, permitiendo reconocer la importancia del talento humano, como un elemento fundamental y como un indiscutible generador de progreso.

Las empresas exitosas son aquellas que genera un alto nivel de estima al talento humano por lo que se hace indispensable mejorar la condición del mismo, en

cuanto, a formación y adiestramiento para que de esa forma poder enfrentar exitosamente los escenarios que se presenten o se deseen alcanzar.

El coaching es un proceso gerencial de entrenamiento personalizado en donde se pretende liberar el potencial del talento humano, permitiendo a su vez el desarrollo de habilidades que elevan la conciencia, generan responsabilidad y construyendo en la auto confianza. Estas se traducen en una mejoría sustancial en el desempeño de sus compromisos, creando eficiencia en sus procesos y sentido de pertenecía hacia la Organización.

Esta herramienta Administrativa, tiene una aplicación directa en el trabajo poniendo a prueba la capacidad para salir eliminar paradigmas o modelos anticuados que ya no se ajustan a las exigencias del actual mundo de los negocios.

En la actualidad, las Capacitaciones y Formaciones son importantes para mejorar el desempeño laboral, pero no suficientes; por lo tanto, es necesario la aplicación de nuevas herramientas y nuevos planteamientos que giren alrededor del aprovechamiento de todo el potencial humano al servicio de una empresa.

Actualmente la empresa Rotofibras Ltda. tiene dificultades en cuento al desempeño laboral de sus empleados, entre las que se encuentran: Reducidos niveles de rendimiento, alta tasa de deserción laboral, insatisfacción salarial, falta de motivación, capacitación, entre otras.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Se puede mejorar el **Desempeño Laboral** de los empleado de la empresa Rotofibras Ltda con el **Coaching Empresarial**?

2.JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la gestión y el buen funcionamiento de una organización no dependen absolutamente de la maquinaria utilizada, productos, tecnología e información; sino que “la clave de una gestión acertada está en las personas que en ella participan”. Se necesita trabajar de manera efectiva para que el talento humano se desprenda del temor que produce lo desconocido y se comprometa a cambiar de mentalidad ante la labor realizada, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, conocer la empresa y la misión que tiene en ella.

El deseo de contar con un talento humano óptimo, dispuesto a enfrentar grandes retos y que además anhela aprovechar al máximo sus capacidades, es el sueño de todo emprendedor; pero la cruda realidad de muchas organizaciones es otra. En diferentes ocasiones se cuenta con un personal insatisfecho, que no aporta valor agregado a la empresa, esto trae como consecuencia retrasos en el proceso de producción, mal manejo de la información etc.

Esta problemática, afecta el buen funcionamiento de cualquier Organización, ocasionando un desequilibrio administrativo que puede provocar la salida del mercado de una empresa.

Actualmente el coaching es reconocido como una metodología excepcional que potencializa el talento humano. Jesús Rodríguez, presidente de International Coach Federation España manifiesta que “El Coaching es una herramienta que potencia al máximo el desarrollo profesional de las personas y equipos, y genera nuevas conductas y comportamientos observables que impactan de forma positiva en la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Los procesos de Coaching en empresas alinean las competencias a las necesidades del puesto de trabajo; dinamizan la transformación de las organizaciones; contribuyen al crecimiento profesional de las personas y desarrollan el liderazgo tanto individual como corporativo”.

Debido a que en la empresa Rotofibra Ltda. los niveles de rendimiento laboral son bajos, los índices de deserción son altos, la insatisfacción salarial es elevada, la motivación es deficiente al igual que la capacitación al personal, se requiere realizar un estudio minucioso y exhaustivo a la empresa en referencia para eliminar todas las debilidades anteriormente descrita, para lo cual se requiere aplicar de manera efectiva el Coaching Empresarial.

El desarrollo de esta investigación contribuirá en una posible solución a la problemática existente en la empresa Rotofibras Ltda. y no solo eso, se convertirá en la base de posibles investigaciones en el área de clima organizacional y metodologías de fortalecimiento del talento humano debido a que el Coaching Empresarial es una excelente herramienta Administrativa que proporciona resultados efectivos a cualquier Organización.

3.OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer la aplicación del **Coaching Empresarial** como herramienta Administrativa para mejorar el **Desempeño Laboral** del empleado de la empresa Rotofibras Ltda.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar el **Clima Organizacional** de la empresa Rotofibras Ltda.
- Determinar como el **Clima Organizacional** influye en el funcionamiento de la empresa Rotofibras Ltda.
- Describir los beneficios que generaría la aplicación del **Coaching Empresarial** en el mejoramiento del **Desempeño Laboral** del empleado de la empresa Rotofibras Ltda.

4.MARCO REFERENCIAL

4.1MARCO HISTORICO

Rotofibra Ltda nace en el año 2000 con el deseo de contribuir al desarrollo de la industria ofreciendo a nuestros clientes productos y servicios que se destaquen en calidad. Es una empresa dedicada a la prestación de servicios de prefabricación, reparación, mantenimiento e instalación de elementos en P.R.F.V (Poliester Reforzado en Fibra de Vidrio).

Nuestra empresa ofrece los siguientes productos y servicios de fabricación y suministros de:

- Tanques, bandejas portacables, rejillas en P.F.R.V (Poliester Reforzado en Fibra de Vidrio)
- Recubrimiento de pisos y tanques, protección de superficies.
- Tuberías, chimeneas, válvulas y bombas
- Postes de madera plástica
- Y todo tipo de reparaciones en P.R.F.V (Poliester *Reforzado en Fibra de Vidrio*).

En el año 2012 se incursiona con un nuevo servicio a sus clientes: Alquiler de Andamios con el arme y desarme orientados a las satisfacciones de sus clientes a través del cumplimiento de las regulaciones y normatividad aplicables al caso.

ROTOFIBRA LTDA desde sus inicios ha sido una empresa comprometida a que todos sus procesos se desarrollen promocionando la calidad de vida laboral de manera sostenible y con responsabilidad social integral, garantizando el cumplimiento de la Legislación vigente y requisitos de otra índole, aplicables en materia de Seguridad, Salud en el trabajo y Medio Ambiente durante el desarrollo de sus procesos, proyectos y servicios.

Rotofibra Ltda., cuenta con una planta física de 30 empleados, distribuidos en diferentes áreas de trabajo de acuerdo a sus perfiles ocupacionales.

Es probable que el **Coaching** tenga su origen en la prehistoria, pero no se sabe a ciencia cierta. Sin embargo, trasladándonos al siglo XX, entre la década 1950 y 1960, se dio cita un hecho que nos sirve como referencia para saber cómo se ha formado y evolucionado el método del **Coaching**.

Durante esas décadas se desarrollaron unos programas de educación para adultos realizados en la ciudad de New York, los cuales se basaban en algunos principios de aprendizaje. Estos principios establecen que el autoconcepto de los adultos tiende hacia la orientación personal en lugar de la dependencia de otros. Además, afirman que el aprendizaje de los adultos está motivado por la necesidad de afrontar las situaciones de la vida real de una forma más eficaz. Estos programas educativos sirvieron de base para el desarrollo de la técnica denominada **Coaching Empresarial**.

Además de estos programas relacionados con la educación y el aprendizaje, el **Coaching**, tiene un vínculo especial con la psicología deportiva la cual basa algunos de sus principios en rendir al máximo nuestro potencial, establecer y alcanzar nuestros objetivos y convertirse en un magnífico jugador de equipo.

La Psicología Deportiva suele tomar como base el modelo triunfo-derrota; sin embargo, muchos entrenadores contemporáneos prefieren adoptar la filosofía de primero los atletas, y después ganar; es precisamente este último el que está relacionado con el **Coaching**.

Por otra parte, hay que mencionar que los principios del **Coaching** no son nuevos. Lo que tal vez si lo sea es su enfoque hacia la tutoría en sus tres aspectos: personal, ejecutivo y empresarial. Estos dos últimos remontan sus términos en los programas de liderazgo de la década de 1980.

El **Coaching** aplicado al mundo empresarial ha tenido su auge desde la segunda mitad de los años ochenta aproximadamente, cuando algunos pensadores de las ciencias de administración de empresas comenzaron a interesarse en la forma de

como los entrenadores o coach dirigían a jugadores y equipos deportivos. Además de buscar la mejor manera de poner en práctica los métodos deportivos en el campo empresarial.

Este auge surgió como resultado de las constantes demandas de asesorías solicitadas por diversas empresas, como consecuencia de los cambios rápidos exigidos por el mercado global.

Desde hace más de unos ocho años, pensadores de las ciencias de la Administración de Empresas comienzan a interesarse por el tema del **Coaching**, a darle forma conceptual e integral.¹

¹ ZEUS, PERRY; SHIFFINGTIN, SUZANNE, *Guía completa de coaching en el trabajo*, España ES, editorial McGraw-Hill 2002, ISBN 84-481-3396-X Pág. 2

4.2 MARCO TEÓRICO

En 1994 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fuera coach del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso SuperBowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. Don Shula ha sido exponente del coaching en los Estados Unidos, coach de coaches.

En la cultura de trabajo se cambia también el lenguaje, la actitud; la contractualidad laboral casi desaparece para convertirse en una relación de asociados (empresa-empleados) en donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común: el liderazgo.

De con las investigaciones realizadas por María Trinidad Arqueros Fernández, autores como Casado (2003), quien considera que los líderes partidarios del **Coaching**, deben ser individuos capaces de crear y transformar contextos organizativos que impliquen retos y sean atractivos para mejorar el desempeño laboral del trabajador.

Villalonga, considera que la aplicación del **Coaching**, requiere una continua adaptación a los nuevos retos y necesidades de la sociedad, esencialmente dinámica.

Según Du Toit (2007), la orientación que proporciona el **Coaching** al dirigente durante el proceso, asistiendo y facilitando la ejecución de actividades realizada por el dirigente, permite eliminar las debilidades que dificultan el cumplimiento de tareas.

En la práctica del **Coaching** existen cuatro modelos relevantes cuyo objetivo es clarificar el proceso intervencionista del **Coach** a través de distintas metodología y enfoques para descubrir su fundamento y efectividad en términos de mejoramiento del desempeño laboral del trabajador.

Los modelos son:

MODELO DE CONSULTORÍA DE SAPORITO

Este modelo creado por Saporito (1996) describe cuestiones de consultoría y una metodología específica, para intentar reflejar el desarrollo del alto ejecutivo. De lo que trata es de asegurar que las consultas sean relevantes a las realidades que encuentra el ejecutivo, siendo necesario comprender su desempeño, contexto y los objetivos de sus negocios en la organización. El trabajo de los coaches es asegurarse de que su implicación o compromiso esté directamente relacionado con las cuestiones de desempeño corporativo y efectividad individual. El modelo se divide en cuatro escenarios.

En el primer escenario se define el contexto. Requiere del trabajo del coach con la organización para obtener una comprensión del contexto que dicte las necesidades del proceso, pues es esencial desarrollar un entendimiento hacia los requerimientos organizativos, la cultura, la filosofía, y el contexto organizacional dentro de la industria.

En este escenario los coaches han de crear un perfil de éxito, y para ello hay cuestiones fundamentales como: ¿Cuáles son los imperativos organizacionales? ¿Es el negocio lo suficientemente maduro o se encuentra en un estado temprano de desarrollo? ¿Cuáles son los factores de éxito de un cargo dentro de la organización? Se trata de comprender las necesidades particulares de los líderes que definen el papel del ejecutivo, ya que tanto la familiarización con la cultura de la organización, como el estilo organizativo, juegan un papel importante en la comprensión de sus factores de éxito. El coach trabaja para clarificar las cualidades personales y de comportamiento relevantes para una específica posición, y establece las normas básicas del proceso.

La tarea del individuo, guía de desarrollo de personas y proceso de 360 grados. En este segundo escenario los coaches están preparados para reunir la información encontrada, que pasará a formar parte del plan de desarrollo del directivo. El coach trata de estudiar en profundidad la manera en que el ejecutivo ve los cambios en su rol, y cómo adopta un estilo de liderazgo en línea con las necesidades de la organización. El directivo se convierte en una guía de desarrollo señalándose las cuestiones claves de su desarrollo, y creándose un feedback. En el proceso de 360 grados sobre las tareas, los coaches concluyen con su punto de vista que sirve para añadir validez al proceso, y desarrollar una clara comprensión de sus necesidades de desarrollo y de los requerimientos del proceso. Asimismo, permite determinar con precisión las cuestiones y circunstancias que necesitan abordarse, para ayudar a incrementar una mayor apertura con el ejecutivo con quien se trabaja. Planificación de desarrollo. Feedback y creación de un plan de desarrollo de liderazgo.

EL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES Liderazgo. En este tercer escenario se crea un plan con un objetivo primario en el que se focalizan las fortalezas, necesidades de desarrollo, experiencias, y un tipo de coaching que ayude a incrementar la eficacia del ejecutivo. Este plan se constituye en coordinación con el ejecutivo y su jefe, para asegurar una toma de posesión y compromiso en la parte que concierne a cada uno. Las discusiones y repasos son partes críticas que ayudan a la creación de un nivel de percepción del ejecutivo, que le permita ver el desarrollo de la cuestión que se aborda. Realización del coaching ejecutivo y desarrollo de experiencias. Constituye el último escenario. Es el punto del proceso en el que hay que moverse desde las determinaciones, que son las necesidades y de cómo se trabajan para realizarlas realmente. En este escenario el coaching (aunque se haya constituido desde el principio como una relación de desarrollo establecida por el feedback ofrecido), empieza a ser más evidente. Es una continuación de lo que se

ha construido a través del proceso. Lo importante es que tiene una base, se ha formado a través de la tarea, y ha desarrollado un plan que proporciona continuos y factibles puntos de referencia para el coach y la materia con la que trabajan durante el proceso.

Este modelo trata de desarrollar con eficiencia al alto ejecutivo, centrándose en la comprensión por parte del coach de su trabajo, así como del contexto de la organización y de sus objetivos. Se consideran claves las metodologías de evaluación de 360 grados y el feedback, pues generan una cultura evaluativa sana dentro de la organización, y proporcionan una información de valiosa utilidad al directivo.

MODELO FORMATIVO DE EVALUACIÓN DE KIRKPATRICK

Kirpatrick (1994) propuso un modelo evaluativo basado en programas de formación del ejecutivo. Señaló que la evaluación del proceso de coaching se desempeña en cuatro niveles clave: Reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. En el nivel de reacción, la evaluación ocurre inmediatamente después de la actividad de coaching, y constituye una primera medida de satisfacción en el proceso. En el nivel de aprendizaje el contenido de coaching ya está asimilado, y el ejecutivo puede valorarlo en términos de habilidades incrementadas, conocimiento o conciencia propia. En el tercer nivel, el de comportamiento, los cambios de comportamiento específicos se transfieren en el puesto de trabajo como resultado del proceso de coaching, pudiendo ser evaluados. En el último nivel, el de resultados, se valoran los cambios que se han producido en el directivo y en su desempeño organizacional.

Es necesario una cierta claridad para conocer el nivel de evaluación en el que se desempeña cada uno de los elementos claves del proceso, como son: La satisfacción (que se desarrolla en el nivel de reacción después de una actividad de coaching), el conocimiento, la habilidad o conciencia, el cambio de comportamiento o desempeño organizacional, y el análisis de los resultados. La mayor parte de la evaluación en la formación del ejecutivo ocurre en los niveles de reacción, y según

Kirpatrick (1994), no existe una predicción de la evaluación de transferencias de habilidades que se dan en el nivel de comportamiento. Por otra parte, en la formación del ejecutivo, según el autor, se ha de tener en cuenta el nivel de resultados, pues es importante hacer una evaluación sobre su desarrollo.

EL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

El modelo cuenta con algunos problemas en el nivel de comportamiento respecto a la transferencia del aprendizaje dentro del puesto de trabajo, las habilidades, conocimiento, y otras variables como son la cultura organizacional que pueden ayudar o dificultar esta transferencia. A pesar de estas dificultades, un modelo formativo de evaluación aplicada al coaching ejecutivo, ofrece también posibilidades de cambio, siendo crucial que el coaching ejecutivo extienda su nivel de resultados a través de la evaluación de satisfacción, y hacia el desempeño individual y organizacional.

MODELO INTEGRATIVO DE PASSMORE

Este modelo de Passmore (2007) usa el concepto de trabajo de los coaches a múltiples niveles, como son el comportamental, el cognitivo y el inconsciente, para combinar estos elementos en cuatro corrientes o flujos de cambio. Se reconoce la importancia central que tiene la construcción de una asociación de coaching con el coachee, cuyo desarrollo y mantenimiento es crítico, así como el papel que tiene la inteligencia emocional en este proceso, que se focaliza en un mejoramiento de desempeño en el trabajo. Según Passmore (2007), el principal éxito del coaching ejecutivo se debe al impacto que se produce durante el desarrollo de un comportamiento más efectivo en el puesto de trabajo, donde el primer objetivo es mejorarlo. Pero la asociación establecida durante la construcción de la relación de coaching, es insuficiente, ya que no permite que el ejecutivo se mueva hacia la adopción de comportamientos con los que pueda aumentar su desempeño en el puesto de trabajo. Para ayudar a que este movimiento vaya hacia un aumento del

desempeño, el coach ejecutivo necesita trabajar en cuatro corrientes o flujos de cambio, que según Passmore son:

- La necesidad de los coaches de trabajar con lo que pueden ver, que es el comportamiento.
- La necesidad de trabajar con lo que no pueden ver, pero si escuchar, que se expresa desde un proceso cognitivo.
- La necesidad de trabajar con lo que sospechan, en un nivel de inconsciencia.
- La necesidad de trabajar en el sistema en el que está adscrito el ejecutivo.

Trabajando en estas corrientes de cambio, el coach se moverá fácilmente entre estos flujos dentro de la relación de coaching, respondiendo a las demandas y necesidades del ejecutivo.

En este modelo se mezclan herramientas y técnicas metodológicas con un objetivo principal que es aumentar el desempeño en el puesto de trabajo, mediante estas cuatro corrientes de cambio, cuyo enfoque es puramente psicológico al estar basados en conocimientos psicoterapéuticos por parte del coach.

MODELO DE ADHERENCIA DE KILBURG

Kilburg (2001) propone un modelo que lo llama de adherencia, y señala que no existen aún referencias en la literatura psicológica respecto a este fenómeno, que aborde el trabajo del coach con ejecutivos.

La adherencia o protocolo de adherencia interventiva, se refiere al compromiso que el cliente adquiere con el coach de forma voluntaria y colaborativa, para llegar a los objetivos perseguidos. Este protocolo asume que el cliente está activamente comprometido en el diseño e implementación de la intervención, dándose al inicio del proceso, que es donde el coach pretende analizar la situación conflictiva del coEl proceso de desarrollo del acuerdo se establece mediante preguntas, para que el coach tenga un conocimiento completo de la situación del cliente, y pueda empezar con el proceso de desarrollo del acuerdo (que cuenta con una verdadera meta).

Durante el protocolo de adherencia, se usan técnicas y métodos con el objeto de formar al cliente eficazmente. Se les proporciona, por ejemplo, material de lectura, y se les motiva organizando premios y promociones para hacerles desarrollar sus necesidades, y reflexionar sobre su actual situación.

Para desarrollar una efectiva intervención de coaching, Kilburg estableció ocho componentes claves.

1. Compromiso de los clientes para crear una trayectoria de desarrollo progresivo.
2. Compromiso del coach.
3. Características de los problemas y cuestiones de los clientes. Frecuencia, intensidad, duración, etc.
4. Estructura del contenido del proceso de coaching. Claridad del acuerdo. Metas específicas, etc.
5. Relación cliente-coach. Empatía adecuada. Tolerancia de la intervención, etc.
6. Calidad de las intervenciones de coaching.
7. Protocolo de adherencia. Las técnicas son encargadas según las necesidades de los clientes.
8. Marco organizacional del cliente y del coach. Apoyo al coaching.

Cada uno de estos elementos contribuye de la mejor manera posible a que el proceso de coaching alcance su meta a largo plazo. Según el autor, los clientes siguen una trayectoria de desarrollo progresivo, alcanzando la mayoría de los resultados a través de su acuerdo de coaching, según el modelo de los ocho componentes. Si uno o más de estos componentes son defectuosos, se pueden seguir dos caminos: En el camino menos dificultoso el cliente antes de que el proceso comience, mantiene su comportamiento, actitud, valores, creencias, habilidades, conocimientos, y así sucesivamente, es decir, se mantiene en un estado homeostático para mejor o peor. En el camino más dificultoso el cliente

empeora. Entonces los comportamientos, valores, habilidades, conocimientos y desempeño, pueden retroceder dando lugar a veces a resultados verdaderamente peligrosos, como una pérdida de trabajo o un descarrilamiento de la carrera. Aunque las sesiones de coaching raramente tienen tales dramáticos resultados, sin la insistencia de un coach los resultados pueden ser muy negativos para el cliente y para el resto de su vida también.

En los dos primeros componentes de la intervención, tanto el cliente como el coach deben de tener un compromiso, que en términos generales supone una motivación y unos comportamientos para mover al ejecutivo hacia unos objetivos definidos, sobre un razonable periodo de tiempo. Las organizaciones que tienen de promedio excelentes niveles de resistencia, poseen personas capaces de participar en su proceso de desarrollo, y cuentan con un nivel mínimo de soporte para estas actividades, que incluyen compromisos como disponer de tiempo y de recursos suficientes para hacer el coaching posible. Por consiguiente, un tiempo significativo y una atención suficiente, pueden proporcionar a los coaches y a los clientes, una adecuada valoración del estatus de desarrollo del entorno, de las apropiadas modificaciones de las metas, los planes de intervención, y de un protocolo adherente.

El cuarto componente se refiere a la estructura del contenido de un proceso de coaching donde el acuerdo con el cliente empieza con el proceso de desarrollo de un compromiso de coaching que incluye una meta real y clara.

En este proceso de desarrollo del acuerdo se cuestiona al cliente mediante preguntas, y una vez completada la adherencia (orientada por la historia del cliente) en las que se trata de identificar las actitudes del ejecutivo mediante ejemplos de situaciones en los que no hay adherencia a acuerdos, se falla en alcanzar metas, o éstas no conducen hacia un compromiso, se incrementa automáticamente el nivel de conocimiento de las cuestiones para asegurarse su conformidad. Usando esta base de conocimientos, el coach puede empezar a trabajar con el cliente eligiendo

unos específicos métodos de adherencia (séptimo componente clave), que abordan cuestiones específicas de valoración y soporte sobre el efecto del coaching, y que empujan al cliente en su proceso de formación.

Expuestas las condiciones requeridas para el éxito, según este modelo de eficacia, si los ocho componentes claves para desarrollar una buena intervención de coaching están presentes en suficientes cantidades, el coaching permitiría al cliente llevar a cabo parte o todas las metas establecidas en el acuerdo original. De lo contrario, pueden darse situaciones problemáticas que inhiban la adherencia al éxito del coaching ejecutivo. Estos problemas en intervenciones con clientes, son importantes preverlos. Kilburg (2001) hace referencia a ellos como parte a tener en cuenta en un proceso de coaching para evitar posibles fracasos, señalando los siguientes:

Acuerdo insuficiente o falta de claridad en las metas. Es a menudo la raíz o causa de un fracaso de consultoría o proceso de coaching. Es importante que el cliente y el coach alcancen una mutua comprensión de las metas y de la logística del esfuerzo. Sin tal claridad y acuerdo, cualquier problema puede atribuirse a un mal contrato, incluso si la cuestión real es alguna más, como una falta de metas claras.

Falta de compromiso con la trayectoria de desarrollo progresivo. Supone el segundo mayor problema que confrontan los coaches en la no adherencia con el cliente, ya que la valoración de la motivación debe ser un parte clave en la fase de apertura del proceso. Es importante coger alguna idea sobre el continuo nivel de desarrollo y actividad que anhela el ejecutivo, preguntándole sobre su potencial con cuestiones como: ¿Qué reuniones o conferencias atiende rutinariamente? ¿Cuánto tiempo dedica aparte para la lectura? ¿Dónde se ve progresando en su carrera en los próximos cinco años? ¿Qué actividades de desarrollo rutinarias encuentra más útiles? Los clientes que responden en negativo a tales cuestiones, podrían tener un alto riesgo de cometer fallos durante el proceso de coaching. Y los que se adhieren a un proceso de coaching debido a una situación crítica (un posible descarrilamiento

de sus carreras en la organización), es porque sus problemas de desempeño son iguales a sus problemas de motivación. Los coaches deben estar preparados para identificar y dirigir tales problemas en sus primeras sesiones. Una atención cuidadosa en el diseño del protocolo adherente durante la fase de apertura del proceso, puede ser un paso muy importante para ayudar a estos clientes. No se trata sólo de ver los beneficios de su desarrollo, sino también de tomar los pasos necesarios para crear un programa continuo, que esté bien en La inhabilidad para funcionar con altos niveles de complejidad en las posiciones ejecutivas de la organización, supone un rasgo distintivo para los coaches, siendo a veces poco factible intervenir en el proceso.

Los coaches que desempeñan sus tareas en los altos niveles en la organización, deben de mostrarse dispuestos a retarse ellos mismos, y saber verdaderamente si tienen los niveles de conocimiento y habilidades requeridas para asistir a las personas con las que trabajan en estas posiciones. Los altos ejecutivos pueden determinar si un consultor o coach tiene lo que hace falta para ayudarlos en su desarrollo, y un coach sin las habilidades necesarias para trabajar a niveles altos, encontrará problemas significantes de no adherencia con el cliente. arrilado.

Insuficiente competencia tanto del cliente como del coach en la complejidad de la competencia cognitiva, pudiéndose encontrar con una tarea en la que están mal preparados.

Defensa, conflictos y emociones en la relación coach-cliente. Los coaches deben ser conscientes de casos como adicciones y problemas mentales (psicopatología y sadomasoquismo). Estas personas a menudo presentan síntomas relacionados con el trabajo, como falta de seguimiento de las tareas, conflictos interpersonales, e incompetencia general. Esto puede representar un reto de dificultad extrema de no adherencia, porque, aunque algunos coaches tienen formación en profesiones de salud mental, en estas tareas los clientes no están dispuestos a abrirse mediante un examen interior. Según Kilburg (2001) la adherencia interventiva en situaciones

que requieren un continuo mantenimiento de cambios de comportamiento, debe de estar documentada en la literatura de salud mental, como uno de los más significantes y continuos problemas de alta calidad y práctica efectiva.

Regresión en el entorno organizacional de clientes y coaches. Si la organización sufre de algunos problemas como mal desempeño, reducciones de plantilla, fusiones, adquisiciones, quiebra, racismo, sexismo, etnocentrismo u otras formas de comportamiento discriminatorio, es bastante probable que el esfuerzo del coach empiece a disminuir, pues tiene que asistir al cliente para afrontar estos problemas particulares y confrontar la organización. Estos retos suponen el foco principal del proceso de coaching. Aprendiendo a manejarlos se les pueden proporcionar a los ejecutivos profundas oportunidades de aprendizaje. Pero estas situaciones crean también entornos de carreras amenazantes, pues algunas actividades de desarrollo pueden descarrilar incorrectamente y provocar una pérdida del trabajo, o contribuir a un fallo en la organización.

Los métodos de coaching y la naturaleza del contenido que el coach crea en la situación, deben de reflejar estas realidades organizacionales. Si un coach no se puede defender a causa del poco apoyo profesional o porque la organización ha comenzado a tener problemas, se empiezan a incrementar las dificultades de que corra riesgos. El coach en este caso se ha de comprometer a adoptar una forma creativa (requerida a menudo para altos niveles), porque de lo contrario los fallos intervenidos serán inevitables.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Rensis Likert² sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como: la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.

Likert tipifica cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este

² Luc Brunet-1987, El clima de trabajo en las organizaciones- Editorial TRILLAS. Likert, R., The human organization, MC Graw Hill, Nueva York, 1967

tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Un clima abierto corresponde a una organización dinámica que tiene las habilidades para alcanzar sus objetivos procurando una cierta satisfacción en sus empleados y estos son tenidos en cuenta en la toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una empresa rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también privativas de este tipo de clima.

4.3MARCO CONCEPTUAL

Clima organizacional: Comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- Se percibe o experimenta por los miembros de la organización.
- Influye en su comportamiento.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional aumenta y se traduce en relaciones de satisfacción, o lo contrario cuando disminuye se traduce en insatisfacción.

Coaching. Una herramienta administrativa utilizada para mejorar el desempeño laboral del trabajador.

Competitividad. Rivalidad por la consecuencia de un fin.

La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener, mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

En términos generales, la competitividad consiste en cómo lograr que el cliente demande los productos y los servicios de una determinada empresa y no lo de la competencia.

Comunicación. Es un proceso de transferencia, mediante el cual se transmiten las premisas decisorias de un miembro de la organización a otro. Dentro del proceso se muestra la prestación de una fuente (emisor) y un destino (receptor). Además de la utilización de un medio. Es un proceso recíproco, es decir, de doble vía; el cual genera lo que se conoce como **Retroalimentación**.

Conflictos. Acción antagónica entre dos o más personas. Entonces podemos planear que el conflicto intergrupales son el conjunto de acciones antagónicas entre conjuntos de individuos, grupos que por alguna razón se han asociado entre sí.

Cultura organizacional. Identifica el patrón integrado del comportamiento humano que influye en la forma de pensar, las aptitudes, la forma de transmitirlo, es decir los valores, los códigos, la historia, los símbolos con que se maneja la organización.

Desempeño laboral. Es la actitud que asume el trabajador frente al trabajo en términos de rendimiento, mejorando los niveles de productividad.

Equipo de trabajo. El grupo de personas que se organiza para alcanzar un objetivo, trabaja en pos de los objetivos de la organización centrándose en la solidaridad que es imprescindible en el equipo.

Motivación. Funciona en términos de fuerza activa e impulsora, que se traducen en palabras como deseo y recelo. La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima.

Reciprocidad entre individuos y organización: es la interacción psicológica entre empleados y organización, es un proceso de reciprocidad. La organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus, del mismo modo, como el trabajador responde trabajando y desempeñando sus tareas.

Satisfacción laboral. La actitud del trabajador frente a su propio trabajo dicho comportamiento está basado en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser.

Talento humano. No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa

actitud: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes y actitudes, habilidades, potencialidad, entre otros.

Organizaciones. Son unidades económicas, sociales y jurídicas, encargadas de producir, y/o comercializar bienes servicios para satisfacer necesidades de un determinado mercado; empleando recursos: Económicas, Físicos, Humanos y Administrativos. Lo cual requiere poner en práctica de manera efectiva los procesos de: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL a través de la COORDINACIÓN siendo dinamizada por un sistema eficiente de comunicaciones.

Empleado. Es el factor humano que realiza o ejecuta de manera eficiente una actividad en la Organización, a fin de lograr los objetivos trazados.

Capacitación. Es un proceso de aprendizaje tendiente a mejorar el desempeño laboral del trabajador.

Estrategias. El conjunto de factores o herramientas administrativas para mejorar el desempeño laboral.

4.4 MARCO LEGAL

Para desarrollar el tema de la Formación para el Trabajo, se remonta a la Recomendación 195/2004 de la OIT que insta a los Estados miembros a reconocer que la Educación y la Formación “contribuyen de manera significativa a promover los intereses de las personas, las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto, especialmente en vista de la importancia fundamental que reviste alcanzar el pleno empleo, la erradicación de la pobreza, la inclusión social y el crecimiento económico sostenido en una economía mundializada” y por lo mismo, se debe constituir en un derecho al que todos los ciudadanos tengan acceso. Para lograrlo recomienda a los Gobiernos fortalecer el diálogo social como un principio básico para el “... desarrollo de sistemas y para alcanzar la pertinencia y la calidad” y a “prestar apoyo a los interlocutores sociales con el fin de habilitarles a participar en el diálogo sobre la formación”

Constitución Nacional

Señala la responsabilidad del Estado por la Educación y la capacitación de los ciudadanos para su desarrollo integral.

Art. 27: El Estado garantiza las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra. Art. 54: Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud. Art. 67 La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente. El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y

que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica. La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos. Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo. La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley.

Ley 50 de 1990

Decreto 1127 de 1991. Por el cual se reglamentan los artículos 3o y 21 de la Ley 50 de 1990

Art. 4. El empleador elaborará los programas que deban realizarse para cumplir con lo previsto en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990. Dichos programas estarán dirigidos a la realización de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, incluyendo en éstas las relativas a aspectos de salud ocupacional, procurando la integración de los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales. Art. 6. La ejecución de los programas señalados en el presente Decreto se podrá realizar a través del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, las Cajas de compensación Familiar, centros culturales, de estudio y en general, de instituciones que presten el respectivo servicio.

Ley 789 de 2002

DECRETA

DEFINICION SISTEMA DE PROTECCION SOCIAL

Artículo 1°. Sistema de Protección Social. El sistema de protección social se constituye como el conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la

vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos. Para obtener como mínimo el derecho a: la salud, la pensión y al trabajo.

El objeto fundamental, en el área de las pensiones, es crear un sistema viable que garantice unos ingresos aceptables a los presentes y futuros pensionados.

En salud, los programas están enfocados a permitir que los colombianos puedan acceder en condiciones de calidad y oportunidad, a los servicios básicos.

El sistema debe crear las condiciones para que los trabajadores puedan asumir las nuevas formas de trabajo, organización y jornada laboral y simultáneamente se socialicen los riesgos que implican los cambios económicos y sociales. Para esto, el sistema debe asegurar nuevas destrezas a sus ciudadanos para que puedan afrontar una economía dinámica según la demanda del nuevo mercado de trabajo bajo un panorama razonable de crecimiento económico.

Creación del Fondo de Protección Social. Créase el Fondo de Protección Social, como una cuenta especial de la Nación, sin personería jurídica, adscrita al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, o a la entidad que haga sus veces, cuyo objeto será la financiación de programas sociales que el Gobierno Nacional defina como prioritarios y aquellos programas y proyectos estructurados para la obtención de la paz.

El Fondo de Protección Social tendrá las siguientes fuentes de financiación:

1. Los aportes que se asignen del Presupuesto Nacional.
2. Los recursos que aporten las entidades territoriales para Planes, Programas y Proyectos de protección social.
3. Las donaciones que reciba.

4. Los rendimientos financieros generados por la inversión de los anteriores recursos.

5. Los rendimientos financieros de sus excedentes de liquidez y, en general, todos los demás recursos que reciba a cualquier título.

Parágrafo. El Gobierno Nacional reglamentará el funcionamiento y la destinación de los recursos del Fondo de Protección Social. La contratación con los recursos del Fondo deberá regirse por las reglas que regulan la contratación en el derecho privado.

Para fortalecer el marco legal es necesario tener en cuenta los siguientes artículos tomado del Nuevo Código Sustantivo del Trabajo.

ARTICULO 1o. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

ARTICULO 2o. APLICACION TERRITORIAL. El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad.

ARTICULO 3o. RELACIONES QUE REGULA. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

ARTICULO 10. IGUALDAD DE LOS TRABAJADORES. Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen las mismas proteccion y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley.

ARTICULO 13. MINIMO DE DERECHOS Y GARANTIAS. Las disposiciones de este Código contienen el mínimo de derechos y garantías consagradas en favor de los trabajadores. No produce efecto alguno cualquiera estipulación que afecte o desconozca este mínimo.

ARTICULO 14. CARACTER DE ORDEN PUBLICO.IRRENUNCIABILIDAD. Las disposiciones legales que regulan el trabajo humano son de orden público y, por consiguiente, los derechos y prerrogativas que ellas conceden son irrenunciables, salvo los casos expresamente exceptuados por la ley.

ARTICULO 15. VALIDEZ DE LA TRANSACCION. Es válida la transacción en los asuntos del trabajo, salvo cuando se trate de derechos ciertos e indiscutibles.

ARTICULO 16. EFECTO. 1. Las normas sobre trabajo, por ser de orden público, producen efecto general inmediato, por lo cual se aplican también a los contratos de trabajo que estén vigentes o en curso en el momento en que dichas normas empiecen a regir, pero no tienen efecto retroactivo, esto es, no afectan situaciones definidas o consumadas conforme a leyes anteriores.

2. Cuando una ley nueva establezca una prestación ya reconocida espontáneamente o por convención o fallo arbitral por el empleador, se pagará la más favorable al trabajador.

ARTICULO 17. ORGANOS DE CONTROL. La vigilancia del cumplimiento de las disposiciones sociales está encomendada a las autoridades administrativas del Trabajo.

ARTICULO 27. REMUNERACION DEL TRABAJO. Todo trabajo dependiente debe ser remunerado.

ARTICULO 28. UTILIDADES Y PERDIDAS. El trabajador puede participar de las utilidades o beneficios de su empleador, pero nunca asumir sus riesgos o pérdidas.

ARTICULO 32. REPRESENTANTES DEL EMPLEADOR. Modificado por el art. 1, Decreto 2351 de 1965. El nuevo texto es el siguiente: Son representantes del patrono y como tales lo obligan frente a sus trabajadores además de quienes tienen ese carácter según la ley, la convención o el reglamento de trabajo, las siguientes personas:

- a) Las que ejerzan funciones de dirección o administración, tales como directores, gerentes, administradores, síndicos o liquidadores, mayordomos y capitanes de barco, y quienes ejercitan actos de representación con la aquiescencia expresa o tácita del patrono;
- b) Los intermediarios.

Texto anterior:

ARTÍCULO 32. Son representantes del patrono, y como tales lo obligan frente a sus trabajadores, además de quienes tienen ese carácter según la ley o los reglamentos de trabajo, las siguientes personas:

- a) Los empleados al servicio del patrono que ejercen funciones de dirección o administración, tales como directores, gerentes, administradores, mayordomos y capitanes de barco, y quienes ejerciten actos de representación con la aquiescencia expresa o tácita del patrono;*
- b) Los simples intermediarios.*

ARTICULO 34. CONTRATISTAS INDEPENDIENTES. Modificado por el art. 3, Decreto 2351 de 1965. El nuevo texto es el siguiente:

1o) Son contratistas independientes y, por tanto, verdaderos patronos y no representantes ni intermediarios, las personas naturales o jurídicas que contraten la ejecución de una o varias obras o la prestación de servicios en beneficios de terceros, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva. Pero el beneficiario del trabajo o dueño de la obra, a menos que se trate de labores extrañas a las actividades normales de su empresa o negocio, será solidariamente

responsable con el contratista por el valor de los salarios y de las prestaciones e indemnizaciones a que tengan derecho los trabajadores, solidaridad que no obsta para que el beneficiario estipule con el contratista las garantías del caso o para que repita contra él lo pagado a esos trabajadores.

2o) El beneficiario del trabajo o dueño de la obra, también será solidariamente responsable, en las condiciones fijadas en el inciso anterior, de las obligaciones de los subcontratistas frente a sus trabajadores, aún en el caso de que los contratistas no estén autorizados para contratar los servicios de subcontratistas.

Texto anterior:

ARTÍCULO 34. Son contratistas independientes y, por tanto, verdaderos patronos de sus trabajadores y no representantes ni simples intermediarios, las personas que contraten la ejecución de una o varias obras o labores en beneficio ajeno por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva. Pero el beneficiario del trabajo, dueño de la obra o base industrial a menos que se trate de labores extrañas a las actividades normales de su empresa o negocio, será solidariamente responsable con el contratista por el valor de los salarios y de las prestaciones e indemnizaciones a que tengan derecho los trabajadores, solidaridad que no obsta para que el beneficiario estipule con el contratista las garantías del caso o para que repita contra él lo pagado a esos trabajadores.

ARTICULO 35. SIMPLE INTERMEDIARIO.

1. Son simples intermediarios, las personas que contraten servicios de otras para ejecutar trabajos en beneficio y por cuenta exclusiva de un empleador.
2. Se consideran como simples intermediarios, aun cuando aparezcan como empresarios independientes, las personas que agrupan o coordinan los servicios de determinados trabajadores para la ejecución de trabajos en los cuales utilicen locales, equipos, maquinarias, herramientas u otros elementos de un empleador para el beneficio de éste y en actividades ordinarias inherentes o conexas del mismo.

3. El que celebre contrato de trabajo obrando como simple intermediario debe declarar esa calidad y manifestar el nombre del empleador. Si no lo hiciere así, responde solidariamente con el empleador de las obligaciones respectivas.

ARTICULO 36. RESPONSABILIDAD SOLIDARIA. Son solidariamente responsables de todas de las obligaciones que emanen del contrato de trabajo las sociedades de personas y sus miembros y éstos entre sí en relación con el objeto social y sólo hasta el límite de responsabilidad de cada socio, y los condueños o comuneros de una misma empresa entre sí, mientras permanezcan en indivisión.

ARTICULO 56. OBLIGACIONES DE LAS PARTES EN GENERAL. De modo general, incumben al {empleado}r obligaciones de protección y de seguridad para con los trabajadores, y a éstos obligaciones de obediencia y fidelidad para con el empleador.

ARTICULO 57. OBLIGACIONES ESPECIALES DEL EMPLEADOR. Son obligaciones especiales del empleador:

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
3. Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o de enfermedad. A este efecto en todo establecimiento, taller o fábrica que ocupe habitualmente más de diez (10) trabajadores, deberá mantenerse lo necesario, según reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.

6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para el ejercicio del sufragio; para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada; para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización o para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avise con la debida oportunidad al empleador o a su representante y que, en los dos (2) últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal que perjudique el funcionamiento de la empresa. En el reglamento de trabajo se señalarán las condiciones para las licencias antedichas. Salvo convención en contrario, el tiempo empleado en estas licencias puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas de su jornada ordinaria, a opción del empleador.

7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración de contrato, una certificación en que consten el tiempo de servicio, la índole de la labor y el salario devengado; e igualmente, si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador, por su culpa, elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para la práctica del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.

8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y de regreso, si para prestar sus servicios lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador. Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el empleador le debe costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente.

En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de los familiares que con él convivieren; y

9. Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

10. Adicionado por la Ley 1280 de 2009, así: Conceder al trabajador en caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente o de un familiar

hasta el grado segundo de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil, una licencia remunerada por luto de cinco (5) días hábiles, cualquiera sea su modalidad de contratación o de vinculación laboral. La grave calamidad doméstica no incluye la Licencia por Luto que trata este numeral.

11. Adicionado por el art. 3, Ley 1468 de 2011

Este hecho deberá demostrarse mediante documento expedido por la autoridad competente, dentro de los treinta (30) días siguientes a su ocurrencia.

Parágrafo. Las EPS tendrán la obligación de prestar la asesoría psicológica a la familia.

Texto anterior con las adiciones introducidas por la Ley 20 de 1982, derogada por el art. 353, Decreto Nacional 2737 de 1989:

ARTÍCULO 57. Son obligaciones especiales del empleador:

- 1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.*
- 2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.*
- 3. Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o de enfermedad. A este efecto en todo establecimiento, taller o fábrica que ocupe habitualmente más de diez (10) trabajadores, deberá mantenerse lo necesario, según reglamentación de las autoridades sanitarias.*
- 4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.*
- 5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.*
- 6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para el ejercicio del sufragio; para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada; para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización o para asistir al entierro de sus*

compañeros, siempre que avise con la debida oportunidad al {empleado}r o a su representante y que, en los dos (2) últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal que perjudique el funcionamiento de la empresa. En el reglamento de trabajo se señalarán las condiciones para las licencias antedichas. Salvo convención en contrario, el tiempo empleado en estas licencias puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas de su jornada ordinaria, a opción del empleador.

7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración de contrato, una certificación en que consten el tiempo de servicio, la índole de la labor y el salario devengado; e igualmente, si el trabajador lo

solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador, por su culpa, elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para la práctica del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.

8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y de regreso, si para prestar sus servicios lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador. Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el empleador le debe costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de los familiares que con el convivieren; y

9. Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

10. Además de las obligaciones especiales a cargo del empleador, éste garantizará el acceso del trabajador menor de dieciocho (18) años edad a la capacitación laboral y concederá licencia no remunerada cuando la actividad escolar así lo requiera. Será también obligación de su parte, afiliar al Instituto de Seguros Sociales a todos los trabajadores menores de dieciocho (18) años de edad que laboren a su servicio.

PARAGRAFO. El Gobierno Nacional fijará las condiciones de afiliación y cotización al Instituto de Seguros Sociales de trabajadores menores de dieciocho (18) años de edad, fijación que deberá hacerse dentro de un término de seis (6) meses, contados a partir de la expedición de la presente ley.

Texto original del Código Sustantivo del Trabajo:

ARTICULO 57. OBLIGACIONES ESPECIALES DEL PATRONO.

Son obligaciones especiales del patrono:

- 1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.*
- 2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.*
- 3. Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o de enfermedad. A este efecto en todo establecimiento, taller o fábrica que ocupe habitualmente más de diez (10) trabajadores, deberá mantenerse lo necesario, según reglamentación de las autoridades sanitarias.*
- 4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.*
- 5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.*
- 6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para el ejercicio del sufragio; para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada; para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización o*

para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avise con la debida oportunidad al {empleado}r o a su representante y que, en los dos (2) últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal que perjudique el funcionamiento de la empresa. En el reglamento de trabajo se señalarán las condiciones para las

licencias antedichas. Salvo convención en contrario, el tiempo empleado en estas licencias puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas de su jornada ordinaria, a opción del empleador.

7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración de contrato, una certificación en que consten el tiempo de servicio, la índole de la labor y el salario devengado; e igualmente, si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador, por su culpa, elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para la práctica del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.

8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y de regreso, si para prestar sus servicios lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador. Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el patrono le debe costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar en donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de los familiares que con el convivieren; y

9. Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

ARTICULO 58. OBLIGACIONES ESPECIALES DEL TRABAJADOR. Son obligaciones especiales del trabajador:

1a. Realizar personalmente la labor, en los términos estipulados; observar los preceptos del reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de modo particular la impartan el empleador o sus representantes, según el orden jerárquico establecido.

2a. No comunicar con terceros, salvo la autorización expresa, las informaciones que tenga sobre su trabajo, especialmente sobre las cosas que sean de naturaleza reservada o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios al empleador, lo que no

obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales del trabajo ante las autoridades competentes.

3a. Conservar y restituir un buen estado, salvo el deterioro natural, los instrumentos y útiles que le hayan sido facilitados y las materias primas sobrantes.

4a. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.

5a. Comunicar oportunamente al empleador las observaciones que estime conducentes a evitarle daños y perjuicios.

6a. Prestar la colaboración posible en casos de siniestro o de riesgo inminente que afecten o amenacen las personas o cosas de la empresa o establecimiento.

7a. Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico del patrono o por las autoridades del ramo; y

8a. Observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.

8a. (Sic) Adicionado por el art. 4, Ley 1468 de 2011

ARTICULO 59. PROHIBICIONES A LOS empleadores. Se prohíbe a los empleadores:

1. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores, sin autorización previa escrita de éstos para cada caso, o sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes:

a). Respeto de salarios, pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizados por los artículos 113, 150, 151, 152 y 400.

b). Las cooperativas pueden ordenar retenciones hasta de un cincuenta por ciento (50%) de salarios y prestaciones, para cubrir sus créditos, en la forma y en los casos en que la ley las autorice.

ARTICULO 60. PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES. Se prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer de la fábrica, taller o establecimiento, los útiles de trabajo y las materias primas o productos elaborados. Sin permiso del empleador.
2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes.
3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio del trabajo, a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores (D.2478/48).
4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso del empleador, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar del trabajo.
5. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo o excitar a su declaración o mantenimiento, sea que participe o nó en ellas.
6. Hacer colectas, rifas y suscripciones o cualquier clase de propaganda en los lugares de trabajo.
7. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar, o para afiliarse o nó a un sindicato o permanecer en él o retirarse.
8. Usar los útiles o herramientas suministradas por el empleador en objetos distintos del trabajo contratado.

Rotofibra Ltda, fue creada y protocolizada a través del Registro de la Cámara de Comercio de Cartagena, de fecha 6 de junio de 2000. El número de identificación tributaria (Nit) Nº: 80600891-0 Representante Legal Javier Hurtado Borrás.

5.DISEÑO METODOLOGICO

La investigación que se pretende desarrollar es de tipo analítico descriptivo y estará apoyada en un diseño de campo, ya que los datos que se pretende obtener serán tomados directamente del objeto de estudio que en este caso son los empleados. Se tomará una muestra a la que se aplicarán cuestionarios estructurados tipo encuestas, luego estas serán tabuladas e interpretadas a fin de presentar un informe del proceso de investigación.

5.1 TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de Estudio es de carácter Descriptivo, pues en ella se describen detalladamente cada uno de los aspectos o factores que influyen en las relaciones interpersonales o laborales que tienen los trabajadores de Rotofibras Ltda.

5.2 POBLACION Y MUESTRA

5.2.1 Población

La población que se tomó en cuenta para la investigación corresponde a los empleados de la empresa Rotofibras Ltda.

5.2.2 Muestra

La muestra es por conveniencia teniendo en cuenta que se tomó la población total de la organización debido a que esta solo contaba con 30 empleados.

5.3 FUENTES DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

5.3.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias que se utilizarán en la realización de esta Investigación son: observación directa y participativa de los empleados desde el área de trabajo y las encuesta que se realizaron para saber de manera más clara como son las relaciones laborales, la comunicación y el grado de motivación que poseen los trabajadores de la empresa Rotofibras Ltda.

5.3.2 Fuentes secundarias

Esta fuente la conforman los textos especializados en el Coaching empresarial, todas las consultas que se realizaron por medios documentales, bibliográficos y virtuales que se utilizaron en la recolección de la información pertinente para el desarrollo de esta Investigación, entre los cuales tenemos: guía anteproyecto, libros, trabajos de grado de la Fundación Universitaria Los Libertadores y páginas de internet donde encontramos información acerca del Coaching Empresarial las cuales enriquecieron y aportaron información valiosa a esta Investigación.

5.4 TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION

Las técnicas que se van utilizar para recolectar información pertinente acerca de nuestra Investigación:

5.4.1. Observación directa y participativa. Estas técnicas permitirán a las investigadoras interactuar de manera directa como los empleados de la organización y obtener información real y fidedigna, pues proviene directamente del objeto de estudio.

5.4.2 Encuestas. Con este método se puede obtener información de una forma más clara y estructurada, para conocer las diferentes opiniones, en relación al Clima Organizacional que se evidencia en la empresa Rotofibras Ltda.

5.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

A fin de decodificar la información recolectada, se especifica y explica mediante tablas convencionales y graficas pastel que permiten dimensionar de mejor forma la información, además se aplican las siguientes medidas de tendencia central: moda, media y mediana.

5.6ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Descripción General de la Encuesta

Tabla.2 Descripción general de la encuesta.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS	TOTAL (%)
1	¿Cree usted que esta empresa cuenta con un buen ambiente de trabajo, comparándola con otras empresas que usted conoce?	Es una de las mejores empresas que conozco.	4
		Es un poco mejor que la mayoría.	4
		Más o menos, es igual que todas.	25
		Es relativamente peor que la empresa normal.	54
		Es una de las peores que conozco	13
2	¿Trabajaría usted en otra empresa, suponiendo que le pagaran igual y que pudiera desempeñar el trabajo que le ofrecieran?	Inmediatamente	8
		Muy probablemente	71
		En algunos casos, sí	13
		Lo pensaría mucho antes de irme	4
		Decididamente, no	4
3	¿Cree que la Dirección hace lo que puede para mejorar las condiciones del personal?	Sinceramente, sí.	4
		Se preocupa bastante.	21
		Hace lo normal.	62
		Hace poco en este sentido.	13
		No se preocupa	0
4	¿Piensa que otras empresas tratan a su personal mejor que ésta?	Sí, todas.	8
		Un elevado número	21
		Algunas.	62
		Muy pocas.	4
		Ninguna.	0
5	¿Considera usted que, si ejecuta de conformidad a lo planeado su trabajo, mejorará su posición en la empresa?	Sí.	4
		Es probable.	63
		De acuerdo a las circunstancias	8
		Es poco probable.	21
		No.	4
		Excelentes.	63
		Buenas.	33
		Normales	4

6	¿Cómo son las relaciones con su jefe inmediato?	Un poco tensas	0
		Difíciles	0
7	¿Si dependiera de usted, haría las actividades de forma diferente a lo que le dice su jefe?	Casi siempre las haría de otra manera.	8
		Cambiaría la forma de ejecutar las actividades	17
		Haría ligeras modificaciones frecuentemente	67
		Pocas veces tendría que modificar la ejecución actividades detalladamente	4
		Casi nunca tendría que modificar sus planes.	4
8	¿Cree que esta empresa lo tiene en cuenta para los ascensos?	Siempre	4
		Casi siempre	13
		Algunas veces	58
		Casi nunca	0
		Nunca	25
9	¿Cree que esta empresa lo apoya en su crecimiento personal?	Siempre	4
		Casi siempre	17
		Algunas veces	58
		Casi nunca	13
		Nunca	8
10	¿Cree que esta empresa lo apoya en su crecimiento profesional?	Siempre	9
		Casi siempre	8
		Algunas veces	54
		Casi nunca	21
		Nunca	8
11	Con relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, de la intensidad del ruido, etc.) usted considera que éste es:	Muy confortable	4
		Confortable	9
		Soportable	48
		Incomodo	35
		Muy incomodo	4
12	¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?	Siempre	4
		Casi siempre	17
		Algunas veces	46
		Casi nunca	21
		Nunca	12
13	¿Le consulta su jefe en asuntos de trabajo?	Nunca.	8
		Parece que le molesta discutir los asuntos con los colaboradores.	13
		Alguna vez me consulta algo.	54
		Intercambia impresiones con el trabajador frecuentemente	21
		Tiene en cuenta la sugerencia del trabajador	4

14	En la organización las funciones están claramente definidas	Nunca	4
		A veces	72
		Con cierta frecuencia	12
		Casi siempre	4
		Siempre	8
15	¿La Organización concede buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?	Nunca	21
		Algunas veces	63
		Con cierta frecuencia	8
		Casi siempre	4
		Siempre	4
16	¿Valora su jefe el trabajo que usted realiza?	No	25
		A veces es un poco injusto con el personal	58
		Empatiza con la actividad que realiza el trabajador	17

6.1 CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ROTOFIBRAS LTDA.

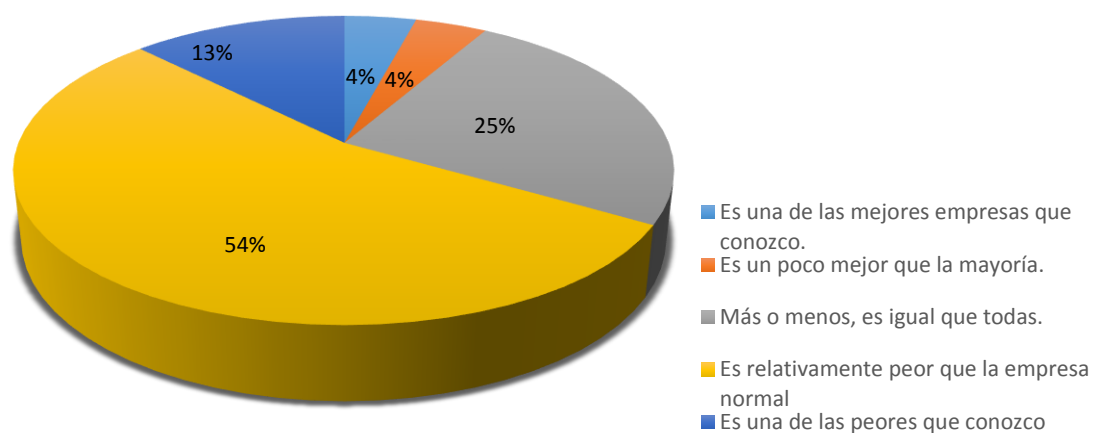
El clima organizacional de una empresa influye directamente en la producción de la misma y en una investigación exploratoria previa al desarrollo de este trabajo se pudo detectar que el clima organizacional de empresa Rotofibras Ltda, está: el de utilizar técnicas de identificación, las causales reales que estarían afectando el ambiente laboral de esta empresa, fuentes de información primarias como las encuestas aplicadas a la población total de empleados en ese momento de 30 trabajadores, constituyendo la muestra de la investigación. Para la realización de esta encuesta se tuvieron temas relacionados con: formación personal, profesional, remuneración justa e infraestructura de la organización.

1	OPINIÓN	RESULTADO
¿Cree usted que esta empresa cuenta con un buen ambiente de trabajo, comparándola con otras empresas que usted conoce?	Es una de las mejores empresas que conozco.	4
	Es un poco mejor que la mayoría.	4
	Más o menos, es igual que todas.	25
	Es relativamente peor que la empresa normal.	54
	Es una de las peores que conozco	13

Tabla 3. Relación pregunta 1, opinión y resultado.

Fuente: Encuestas realizadas al total de población que labora en Rotofibras Ltda. que equivale a 30 empleados.

1.¿Cree usted que esta empresa es un buen sitio para trabajar, comparandola con otras empresas que usted conozca?



Grafica 1. Clasificación porcentual

El trabajo realizado en la empresa Rotofibras Ltda, arrojó que el 54% de los trabajadores considera que Rotofibras Ltda, es relativamente peor que la empresa normal, lo cual refleja el inconformismo con relación a la empresa donde laboran. Esta organización no se puede comparar con las demás empresas del sector, no cuenta con los elementos necesarios que le permiten visualizarse como una competencia para el sector productivo. Ver grafica 1.

Un porcentaje del 25%, manifiesta que más o menos, es igual que todas. Que la organización no realiza funciones de alto impacto, no cuenta con elementos diferenciadores que la hacen reconocerse en el mercado, probablemente sus empleados realmente no se encuentren satisfechos y sus funciones no se están realizando de la mejor manera posible.

El 13% de los empleados afirman que es una de las peores empresas que conocen. Esta organización no está cumpliendo las expectativas de sus trabajadores y estos se encuentran insatisfechos.

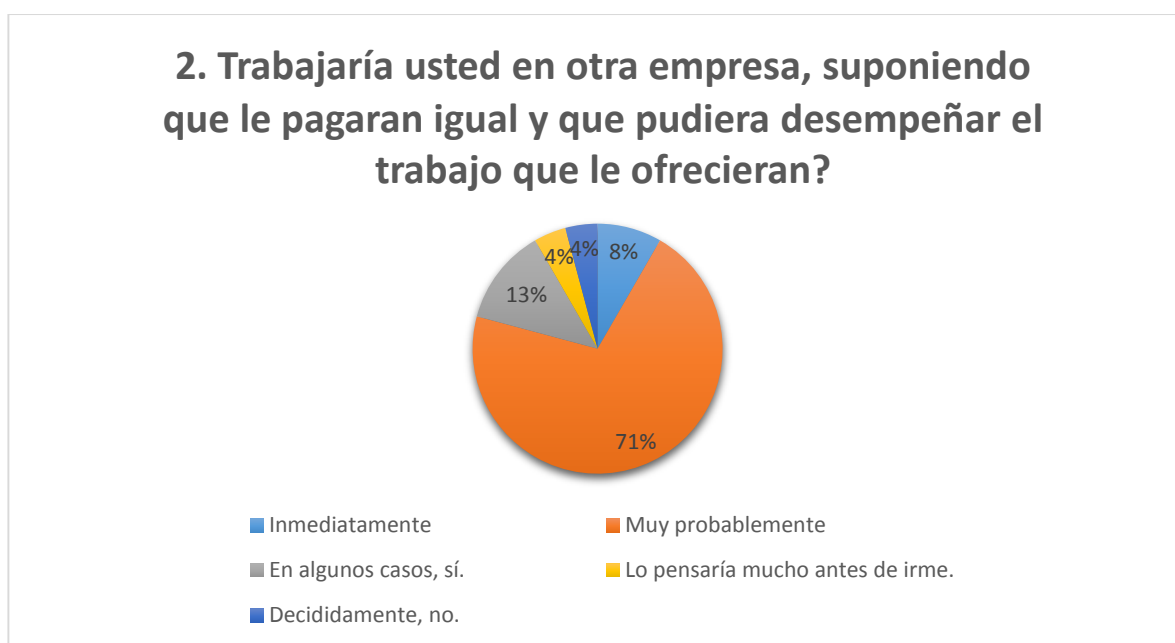
El 4% de los empleados expresa que Rotofibras Ltda. es una de las mejores empresas que conoce. Esto evidencia que el empleado tiene la autoestima muy elevada. Considera que esta se encuentra realizando correctamente sus funciones o que el empleado tenga miedo a sincerarse y a evidenciar que la organización realmente no se encuentra ejecutando sus funciones de manera oportuna. Otro patrón de conducta puede ser que los empleados estén satisfechos en su zona de confort o que no conozcan otras organizaciones y no pueden hacer una comparación efectiva.

Y por último otro porcentaje del 4%, opinan que es un poco mejor que la mayoría en comparación a las demás empresas. Rotofibras Ltda, presenta muchas falencias que permiten que el empleado la tenga en ese concepto. No cumple con las expectativas de sus trabajadores.

2	OPINIÓN	RESULTADO
Trabajaría usted en otra empresa, suponiendo que le pagaran igual y que pudiera desempeñar el trabajo que le ofrecieran?	Inmediatamente	8
	Muy probablemente	71
	En algunos casos, sí	13
	Lo pensaría mucho antes de irme	4
	Decididamente, no	4

Tabla 4. Relación pregunta 2, opción y resultado.

Fuente: Encuestas realizadas a la población.



Grafica 2. Clasificación porcentual

En la gráfica número 2 podemos observar que un porcentaje igual al 71% manifiesta que muy probablemente trabajaría en otra empresa. De conformidad a la realidad de la empresa no es la mejor para ellos, puede que consideren que esta situación los afectaría e inclusive su máximo potencial de desarrollo por lo tanto los impediría crecer. Ver grafica 2

Un porcentaje del 13% afirma que, en algunos casos, trabajaría en otra empresa. Probablemente la Organización no cuente con las herramientas suficientes para mantener a sus trabajadores satisfecho, y esté considere que puede cumplir sus metas personales y profesionales.

El 8% de los empleados, inmediatamente trabajaría en otra empresa. Estos empleados se encuentran en un clima laboral inapropiado, están desmotivados y ven en otra Organización como una oportunidad de desarrollarse y crecer.

El 4% de los trabajadores manifiesta que lo pensaría mucho antes de irse a otra empresa a trabajar suponiendo que le pagaran igual y que pudiera desempeñar el trabajo que le ofrecen. En muchos casos cuando un trabajador se encuentra en un área de confort laboralmente hablando, ejecuta sus funciones de manera efectiva y su relación con sus compañeros de trabajo mejorera. Es difícil que deje todo para enfrentarse a un panorama desconocido en donde ciertamente desconoce que se pueda presentar con relación a su perfil ocupacional.

Y otro porcentaje igual al 4% asegura que decididamente, no trabajaría en otra empresa. Los trabajadores están completamente seguros que esta empresa cuenta con todos los recursos necesarios y suficientes para ejecutar un plan de actividades.

3	OPINIÓN	RESULTADO
¿Cree que la Dirección hace lo que puede para mejorar las condiciones del personal?	Sinceramente, sí.	4
	Se preocupa bastante.	21
	Hace lo normal.	62
	Hace poco en este sentido.	13
	No se preocupa	0

Tabla 5. Relación pregunta 3, opción y resultado.

Fuente: Encuestas realizadas al total de población que labora en Rotofibras Ltda. que equivale a 30 empleados.



Grafica 3. Clasificación porcentual

El 62% de los empleados considera que hace lo normal en cuanto al proceso de dirección se refiere. En pocas palabras la Organización solo tiene en cuenta de aplicar los procedimientos legales, y desconoce la parte humana de los trabajadores; La autoestima de sus trabadores es muy baja, descuida que ellos son indispensables en la funcionalidad de la Organización. Que, si éstos no están debidamente motivados, los objetivos organizacionales difícilmente se cumplirán

El 21% afirma que la Dirección se preocupa bastante por mejorar las condiciones del personal teniendo en cuenta las diferentes necesidades primarias, secundarias y terciarias que tiene el trabajador.

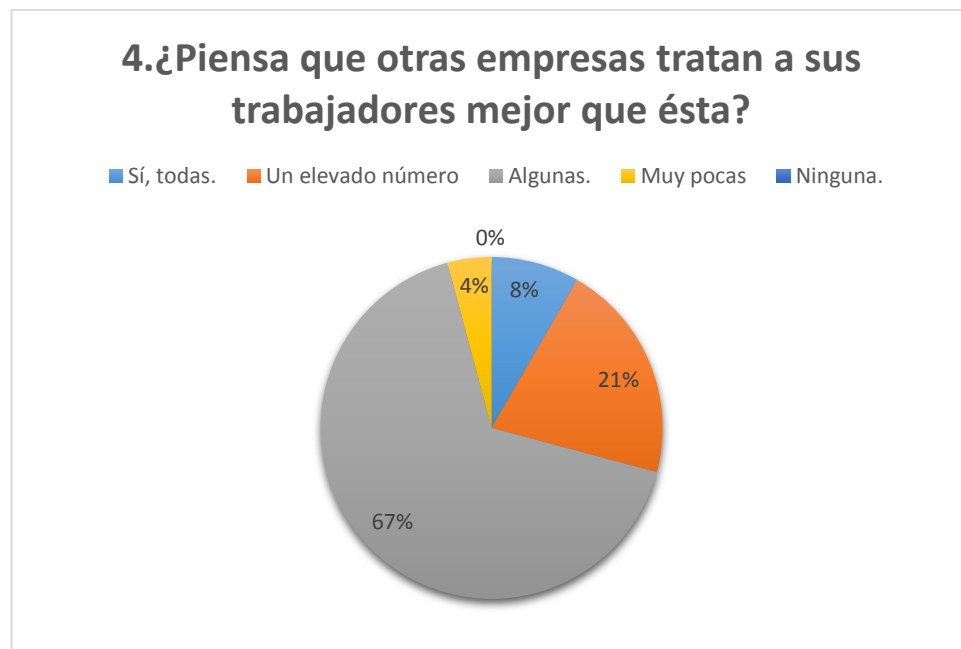
El 13% considera que la Dirección en este sentido es deficiente. Estas acciones son realmente peligrosas, se debe pensar a futuro y tener en cuenta al trabajador como un factor humano y no como una máquina para producir beneficios organizacionales.

Y por último el 4% de los empleados cree que sinceramente la Dirección si hace lo que puede para mejorar las condiciones del personal. Los directivos tienen en cuenta todas las herramientas que se utilizan para desarrollar una Organización competitiva, como la tecnología, innovación, trabajar en la satisfacción de los empleados y cuidar el medio ambiente. Esta empresa se preocupa por actualizarse permanente con relación a los cambios organizacionales. Ver grafica 3

4	OPINIÓN	RESULTADO
¿Piensa que otras empresas tratan a su personal mejor que ésta?	Sí, todas.	8
	Un elevado número	21
	Algunas.	62
	Muy pocas.	4
	Ninguna.	0

Tabla 6. Relación pregunta 4, opción y resultado.

Fuente: Encuestas realizadas al total de población que labora en Rotofibras Ltda. que equivale a 30 empleados.



Grafica 4. Clasificación porcentual

En esta encuesta el mayor porcentaje, es decir, el 62%, manifiesta que algunas empresas tratan a sus trabajadores mejor que en la que se encuentran trabajando. El trabajador opina que es una de las pocas Organizaciones que se preocupa por los intereses de sus empleados.

El 21% considera que un elevado número de empresas tratan a sus empleados mejor que esta. En comparación a muchas organizaciones, Rotofibras Ltda, debe trabajar arduamente en la mejora del clima organizacional y en la satisfacción de las necesidades del trabajador.

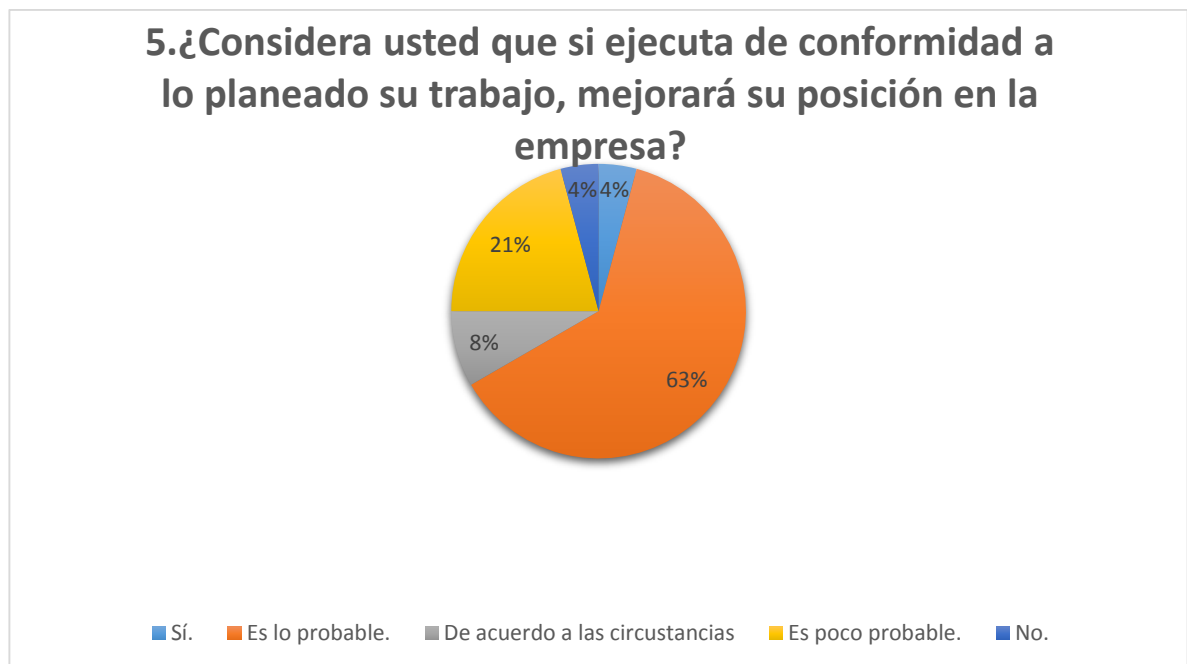
Un porcentaje del 8% considera que todas las empresas del sector tratan a los trabajadores mejor que está. Es decir, que piensan que en la mayoría de las Organizaciones tratan a los empleados de la mejor manera brindando, todos los beneficios que estos necesitan.

Y por último el 4%, asegura que algunas empresas cuentan con las condiciones necesaria y suficientes para llevar a cabo su cometido. Su preocupación por los empleados es notable en comparación a otras organizaciones del sector productivo. Ver grafica 4.

5	OPINIÓN	RESULTADO
Considera usted que si ejecuta de conformidad a lo planeado su trabajo, mejorará su posición en la empresa?	Sí.	4
	Es probable.	63
	De acuerdo a las circunstancias	8
	Es poco probable.	21
	No	4

Tabla 7. Relación pregunta 5, opción y resultado.

Fuente: Encuestas realizadas al total de población que labora en Rotofibras Ltda. que equivale a 30 empleados.



Grafica 5. Clasificación porcentual

El 63% cree que es probable que mejore sus condiciones laborales en la Organización. Probablemente los directivos han manifestado que si se cumplen los objetivos establecidos en materia laboral variarían los diferentes roles del personal dentro de la Organización.

Un porcentaje del 21% dice que es poco probable que su cargo en la empresa cambie por el simple hecho de hacer las cosas bien. Las exigencias en la

Organización son extremadas para escalar posiciones y/o ascensos en la estructura organizacional.

El 8% dice que de acuerdo a las circunstancias puede que cambie su posición en la empresa. En ciertas ocasiones tienen preferencias por algunos trabajadores, no existen políticas de ascensos en la empresa.

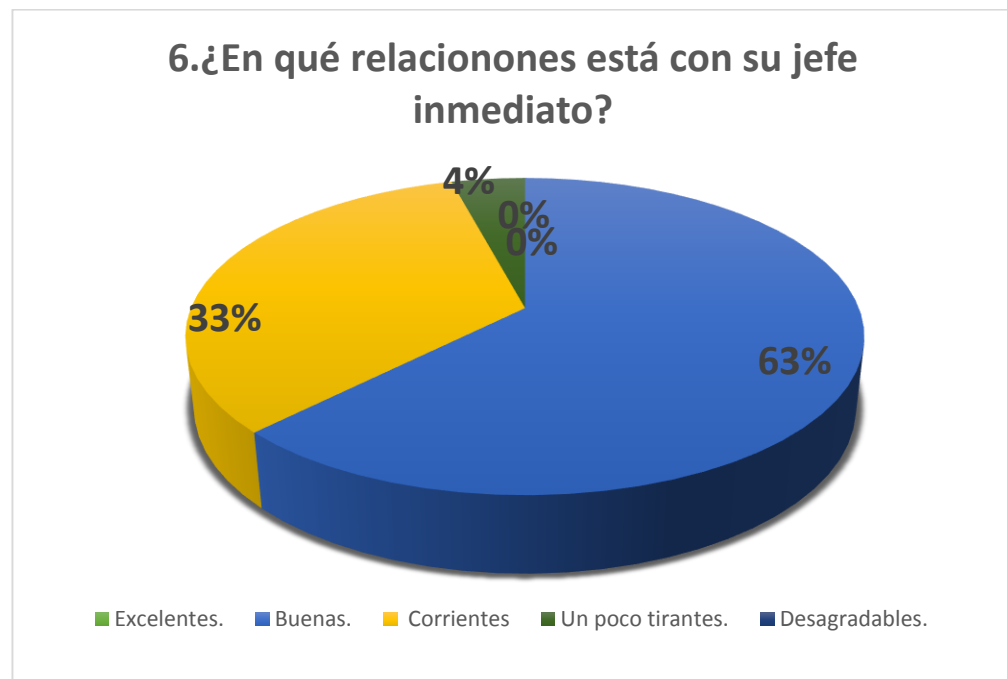
Un porcentaje menor al 4% de los empleados, considera que si hacen bien su trabajo, mejorará su posición en la empresa. Ese comportamiento es completamente lógico porque si las labores se desempeñan de manera efectiva lógicamente mejorará el rendimiento del trabajador. Los empleados consideran que el esfuerzo realizado deber ser recompensado. Si un trabajador es recompensado y promovido, se siente satisfecho.

El 4% de los empleados considera que no. En pocas palabras es inútil hacer las cosas bien para mejorar la posición en la empresa. La empresa esta reacia completamente a valorar el esfuerzo de sus empleados e incentivar el mejor desarrollo de los mismos. Ver grafica 5

6	OPINIÓN	RESULTADO
¿En qué relaciones está con su jefe inmediato?	Excelentes.	0
	Buenas.	63
	Corrientes	33
	Un poco tirantes.	4
	Desagradables.	0

Tabla 8. Relación pregunta 6, opción y resultado.

Fuente: Encuestas realizadas al total de población que labora en Rotofibras Ltda. que equivale a 30 empleados.



Grafica 6. Clasificación porcentual

Un porcentaje mayor al 63%, considera que tiene buenas relaciones con su jefe inmediato. Según el concepto del trabajador al ser encuestado, considera que el dialogo es la mejor opción para limar las asperezas entre jefe y colaborador. Lo anterior permite trabajar en manera armónica entre los diferentes miembros y lograr los objetivos trazados.

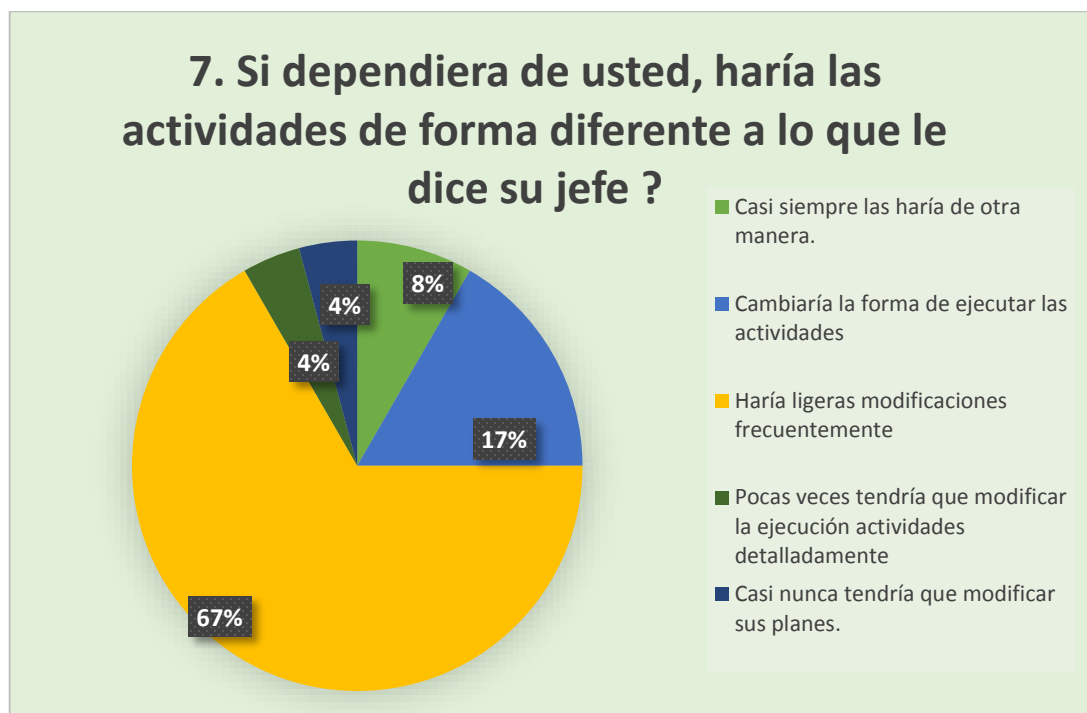
Otro porcentaje mayor al 33%, piensa que las relaciones son de tipo normal; en pocas palabras son relaciones cotidianas entre jefe y trabajador. No existe un verdadero vínculo entre las partes y se puede inferir que sus comunicaciones son rutinarias.

Y por último el 4% de los empleados considera que las relaciones entre jefe y colaborador son tensas, lo anterior dificulta el desempeño laboral del trabajador y por ende su rendimiento. Ver grafica 6

7	OPINIÓN	RESULTADO
¿Si dependiera de usted, haría las actividades de forma diferente a lo que le dice su jefe?	Casi siempre las haría de otra manera.	8
	Cambiaría la forma de ejecutar las actividades	17
	Haría ligeras modificaciones frecuentemente	67
	Pocas veces tendría que modificar la ejecución actividades detalladamente	4
	Casi nunca tendría que modificar sus planes.	4

Tabla 9. Relación pregunta 7, opción y resultado.

Fuente: Encuestas realizadas al total de población que labora en Rotofibras Ltda. que equivale a 30 empleados.



Grafica 7. Clasificación porcentual

El 67% de los empleados haría ligeras modificaciones frecuentemente. Se tienen ciertas dudas de las sugerencias porque en ocasiones anteriores se presentaron dificultades o el empleado en realidad no tiene buenas relaciones con jefe inmediato porque él tiene la peor actitud hacia sus empleados.

Un porcentaje del 17% asegura que cambiaría la forma de ejecutar las actividades. En definitiva, las indicaciones dadas no son muy claras, en la ejecución de la actividad se presentan pérdidas que atrasan los procesos, lo que conlleva a que el trabajador no confíe en las sugerencias o indicaciones de su jefe.

El 8% de los trabajadores piensa que casi siempre lo haría de otra manera. Esto evidencia la poca comunicación y vínculo entre el trabajador y empleador.

El 4% de los empleados manifiesta que pocas veces tendría que modificar la ejecución de las actividades. Se puede inferir que las indicaciones dadas a los empleados son claras en la mayoría de las ocasiones y esto conlleva a una buena realización de las actividades.

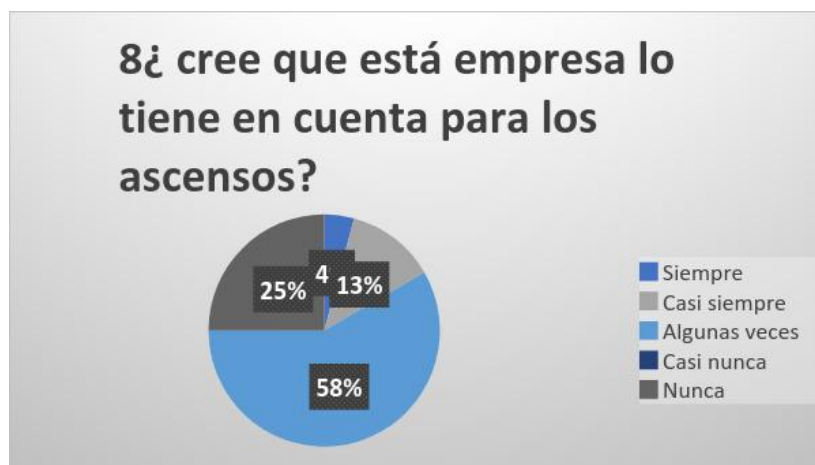
Y otro porcentaje igual al 4% dice que casi nunca tendría que modificar sus planes con relación a los lineamientos trazados para ejecutar de manera eficiente las actividades. Los conocimientos impartidos por el jefe son oportunos y confiables y se tiene la certeza que esa podría ser la mejor opción para ejecutar dicha actividad. Ver grafica 7.

8	OPINIÓN	RESULTADO
¿Cree que está empresa lo tiene en cuenta para los ascensos?	Siempre	4
	Casi siempre	13
	Algunas veces	58
	Casi nunca	0
	Nunca	25

Tabla 10. Relación pregunta 8, opción y resultado.

Fuente: Encuestas realizadas al total de población que labora en Rotofibras Ltda. que equivale a

Grafica 8. Clasificación porcentual



Un porcentaje mayor al 58% dice que algunas veces es tenido en cuenta para los ascensos, puede ser que los ascensos se den en la Organización, pero en ciertas ocasiones esta política se considera como algo normal, pero contribuye en la insatisfacción de los empleados en la Organización, porque éstos pueden pensar que sus labores no son tenidas en cuenta y que no son recompensados.

El 25% dice que nunca será tenido en cuenta para los ascensos. Este trabajador puede pensar que no recibe apoyo en su crecimiento laboral y en la mejora de su vida personal debido a que éstas son incluyentes. Un trabajador que no sea tenido en cuenta para una política de ascensos puede tener dificultades en la Organización y la consecución buenos resultados en su desempeño laboral.

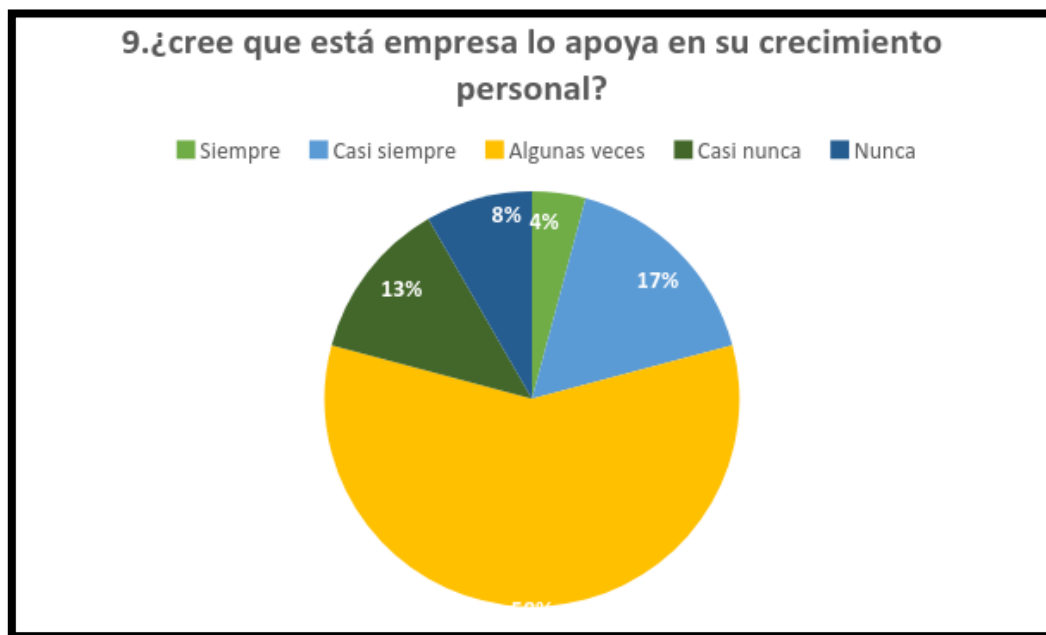
Un porcentaje del 13% manifiesta que casi siempre es tenido en cuenta para los ascensos.

El 4% de los empleados afirma que siempre los tienen en cuenta para los ascensos. Se puede deducir que en la Organización el buen desempeño de los trabajadores es tenido en cuenta, lo cual eleva su nivel de autoestima y que sus esfuerzos son recompensados. Lo anterior contribuye a que el trabajador esté satisfecho con relación al cumplimiento de actividades y a la vez, su aporte es significativo con relación a las metas generales trazadas por la empresa. Ver grafica 8.

9	OPINIÓN	RESULTADO
¿Cree que está empresa lo apoya en su crecimiento personal?	Siempre	4
	Casi siempre	17
	Algunas veces	58
	Casi nunca	13
	Nunca	8

Tabla 11. Relación pregunta 9, opción y resultado.

Fuente: Encuestas realizadas al total de población que labora en Rotofibras Ltda. que equivale a 30 empleados.



Grafica 9. Clasificación porcentual

Un porcentaje del 58% dice que algunas veces recibe apoyo en cuanto a su crecimiento personal, no siempre es tenido en cuenta para esas actividades. Esa incertidumbre en esa área puede que contribuya a que el empleado no se desempeñe de la mejor manera y que no tenga confianza en la Organización.

El 17% dice que casi siempre la empresa lo apoya en su crecimiento profesional. Se cree que la organización tiene en cuenta el crecimiento integral de sus empleados y se preocupa por su formación.

Un 13% afirma que casi nunca ha sido apoyado en su crecimiento personal. Se evidencia cierta indiferencia por parte de los directivos a la satisfacción de las necesidades personales del trabajador.

El 8% asegura que nunca ha sido apoyado en la parte personal. Puede que los cimientos de la relación de los empleados y sus jefes estén quebrados porque la parte personal es indispensable en la vida de un trabajador. Esto ayuda a que el empleado se encuentre altamente motivado y puede cumplir todas sus funciones con la mejor actitud.

El 4% de los trabajadores asegura que son apoyados en su crecimiento personal. Cuentan con la posibilidad de ser tenidos en cuenta en aspectos particulares de su vida. El papel que desempeña el empleado es considerado por la empresa, que permite la participación activa del trabajador; difícilmente serían reconocidos como un elemento competitivo en cuanto a la elaboración de los productos que éste genera con la ejecución de sus actividades. Ver grafica 9.

10	OPINIÓN	RESULTADO
¿Cree que está empresa lo apoya en su crecimiento profesional?	Siempre	9
	Casi siempre	8
	Algunas veces	54
	Casi nunca	21
	Nunca	8

Tabla 12. Relación pregunta 10, opción y resultado.

Fuente: Encuestas realizadas al total de población que labora en Rotofibras Ltda. que equivale a 30 empleados.



Grafica 10. Clasificación porcentual

El 54% de los trabajadores dice que algunas veces es apoyado en su crecimiento profesional. Se puede dar el caso de que el empleado no se encuentre completamente motivado y su desempeño laboral no sea óptimo. Toda organización se debe preocupar por lograr crecimiento profesional del trabajador. El mundo de los negocios está avanzando a pasos agigantados, y la única manera de estar a la vanguardia en un mercado tan competitivo como el de Rotofibras Ltda, es prepararse continuamente, es decir, mejorar continuamente.

Un porcentaje menor del 21% manifiesta que casi nunca la Organización los apoya en su crecimiento profesional. Posiblemente en las políticas de la empresa no se

encuentran establecidos estos incentivos que aportan al desarrollo integral de los empleados que a su vez pueden contribuir en el desarrollo sostenible de la Organización.

El 8% dice que nunca la Organización los apoya en su crecimiento profesional. Estos empleados manifiestan que no cuentan con la ayuda de la Organización. Los empleados pueden tener inconformidades con la empresa y además pueden pensar que no tienen futuro en la misma. Que una de sus posibles opciones es dejar la empresa y desplazarse al lugar que “Algunos empleados consideran como una opción de última instancia desistir de la empresa y buscar nuevas oportunidades laborales”.

Un porcentaje del 8% dice que casi siempre es apoyado profesionalmente. Con cierta regularidad el empleado es capacitado lo que le permite crecer profesionalmente y fortalecer la Organización.

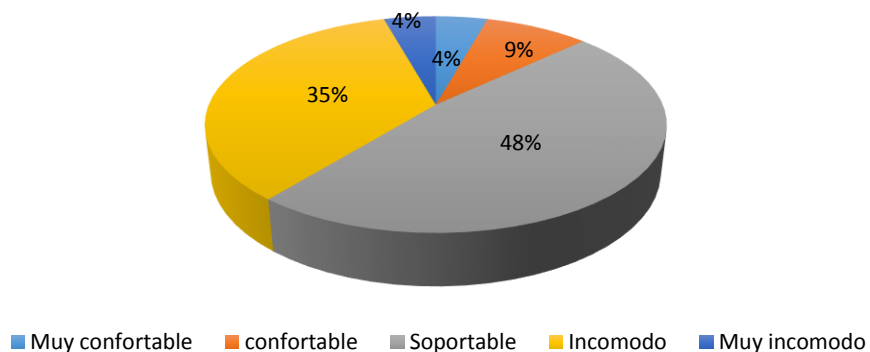
Un porcentaje del 9% opina que siempre se siente apoyado en cuanto a su crecimiento profesional, esto es un buen incentivo además de eso creara un buen ambiente de trabajo permitiendo, que los trabajadores se sientan laborando en un buen Clima Organizacional. Ver grafica 10.

11	OPINIÓN	RESULTADO
Con relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, de la intensidad del ruido, etc.) usted considera que éste es:	Muy confortable	4
	Confortable	9
	Soportable	48
	Incomodo	35
	Muy incomodo	4

Tabla 13. Relación pregunta 11, opción y resultado.

Fuente: Encuestas realizadas al total de población que labora en Rotofibras Ltda. que equivale a 30 empleados.

11. Con relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, de la intensidad del ruido, etc.) usted considera que éste es:



Grafica 11. Clasificación porcentual

El 48% de los empleados dice que son soportables que se cuenta más o menos con todos los recursos físicos para desempeñar sus funciones, pero que a su vez tienen ciertas incomodidades que no permiten que estén completamente conformes con sus condiciones físicas actuales.

Un porcentaje menor del 35% dice que son incómodas las condiciones en la Organización; no son las óptimas para desempeñarse laboralmente.

El 9% de los empleados manifiesta que las condiciones físicas de su puesto de trabajo son confortables. Se siente bien con el espacio proporcionado. Las condiciones deben ser las mejores para que los trabajadores pueden ejecutar las actividades de manera óptima, sin retrasos y orientadas a los propósitos organizacionales.

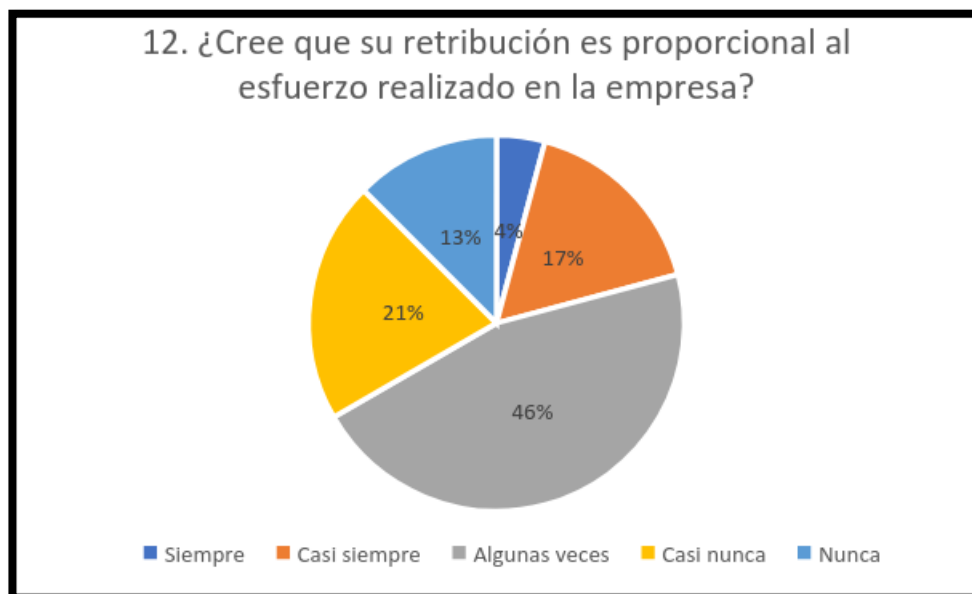
Un porcentaje del 9% de los empleados manifiesta que su lugar de trabajo es muy confortable. Considera que el lugar de trabajo cumple con toda la normatividad en materia de salud ocupacional, y supera las expectativas de los trabajadores. Esto permite desarrollar sus actividades de la mejor manera posible.

El 4% que es muy incómodo. Estos trabajadores se encuentran operando en unas condiciones que no son las mejores, lo que conlleva a que los mismos no estén ejecutando sus actividades de la mejor manera posible. Ver grafica 11.

12	OPINIÓN	RESULTADO
¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?	Siempre	4
	Casi siempre	17
	Algunas veces	46
	Casi nunca	21
	Nunca	12

Tabla 14. Relación pregunta 12, opción y resultado.

Fuente: Encuestas realizadas al total de población que labora en Rotofibras Ltda. que equivale a 30 empleados



Grafica 12. Clasificación porcentual

Un porcentaje mayor del 46% manifiesta que algunas veces son retribuidos teniendo en cuenta sus esfuerzos realizados. Puede ser que exista un exceso de funciones a desempeñar que hacen parte de su formación profesional, pero estas no son retribuidas económicamente. Lo anterior es un factor desmotivante, generando en el empleado inconformidad laboral.

Un porcentaje menor al 21% opina que casi nunca son retribuidos. Piensan que están trabajando en exceso y no son bien remunerados. Lo anterior disminuye sus posibilidades económicas y sus esfuerzos profesionales. Los empleados que no son motivados no pueden cumplir bien sus funciones y esto afecta directamente a la empresa.

Un porcentaje del 17% afirma que casi siempre son retribuidos en cuanto a la ejecución de sus funciones hace referencia. La empresa trata de acuerdo a sus posibilidades compensar al trabajador de conformidad a su rendimiento.

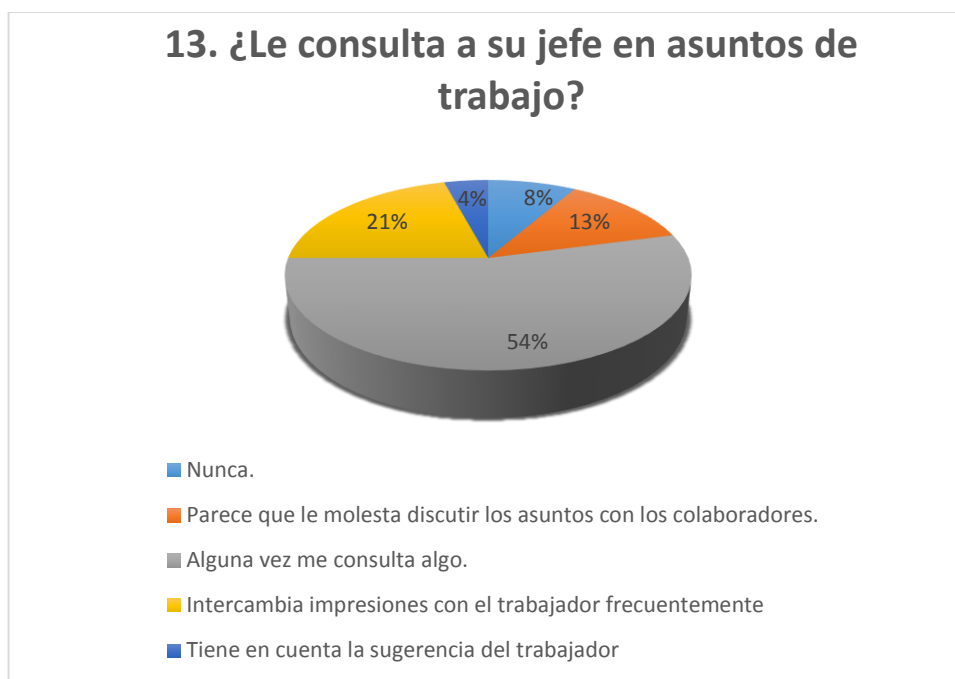
Un porcentaje menor al 12% dice que nunca son compensados sus esfuerzos. Puede que dediquen un tiempo considerable en la ejecución de sus funciones, y que la empresa contribuya proporcionalmente a la labor realizada.

El 4% de los empleados dice que su retribución siempre es promocional al esfuerzo realizado. Se sienten conforme con la remuneración recibida por la ejecución de sus actividades. Lo anterior es muy importante, porque es uno de los elementos que influye en el rendimiento de los empleados, lo cual genera satisfacción en términos laborales. Ver grafica 12.

13	OPINIÓN	RESULTAD
¿Le consulta su jefe en asuntos de trabajo?	Nunca.	8
	Parece que le molesta discutir los asuntos con los colaboradores.	13
	Alguna vez me consulta algo.	54
	Intercambia impresiones con el trabajador frecuentemente	21
	Tiene en cuenta la sugerencia del trabajador	4

Tabla 15. Relación pregunta 13, opción y resultado.

Fuente: Encuestas realizadas al total de población que labora en Rotofibras Ltda. que equivale a 30 empleados.



Grafica 13. Clasificación porcentual

El 54% dice que algunas veces le consulta algo. Puede que en todas las decisiones no necesite del apoyo de sus empleados. Pero en realidad todas las decisiones se deberían tomar en equipo. Es importante darle participación a los empleados para que se sientan parte activa de la compañía.

Un 21% por ciento aclara que el jefe intercambia conceptos con el trabajador frecuentemente. Lo anterior fortalece las relaciones laborales entre jefe y colaborador.

El 13% afirma que parece que le molesta discutir los asuntos con los colaboradores. Las relaciones entre jefe y empleado no es la más adecuada; esto puede generar dificultades y por consiguiente desacuerdos entre las partes, generando un deficiente Clima Laboral.

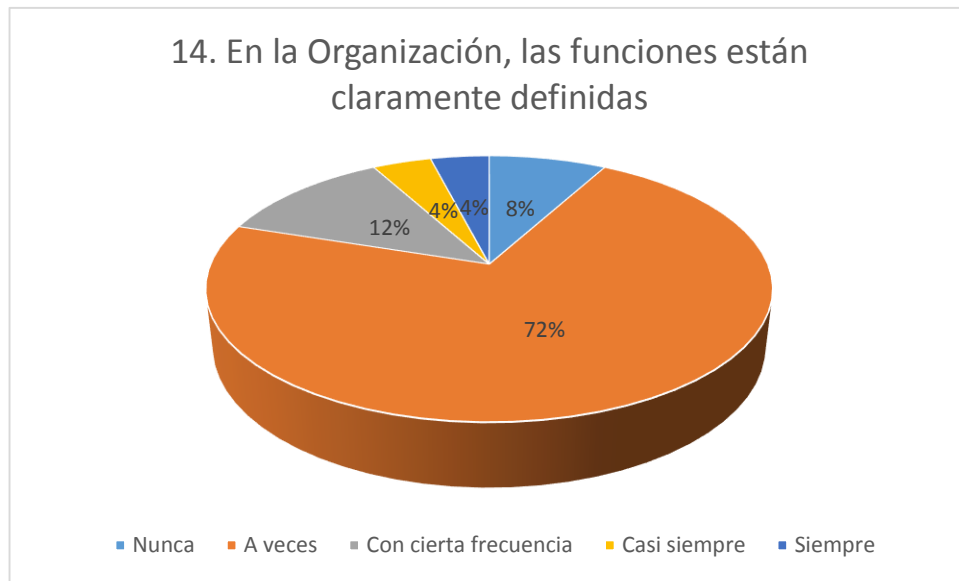
Un 8% dice que nunca su jefe ha tenido en cuenta sus opiniones o nunca le ha preguntado. Probablemente la Organización tiene falencias en este aspecto debido a que está haciendo caso omiso a la contribución que aporta el trabajador en cuanto a la ejecución de sus actividades se refiere.

Un 4% afirma que el jefe tiene en cuenta la sugerencia del trabajador. Lo anterior es base fundamental para considerar que en la empresa se evidencia el trabajo en equipo. El jefe confía plenamente en sus empleados y en el aporte que ellos pueden hacer al proceso de toma de decisiones. Ver grafica 13.

14	OPINIÓN	RESULTADO
En la Organización, las funciones están claramente definidas?	Nunca	4
	A veces	72
	Con cierta frecuencia	12
	Casi siempre	4
	Siempre	8

Tabla 16. Relación pregunta 14, opción y resultado.

Fuente: Encuestas realizadas al total de población que labora en Rotofibras Ltda. que equivale a 30 empleados.



Grafica 14. Clasificación porcentual

Un 72% dice que a veces con cierta regularidad las funciones pueden variar en esta empresa esto puede generar que los empleados incumplan con la ejecución de sus funciones, generando un exceso de trabajo, lo cual influye en el buen desempeño de sus funciones.

El 8% de los empleados encuestados considera que en la Organización siempre están las funciones claramente definidas, es decir, que cada empleado ejecuta su labor de manera efectiva. Lo anterior contribuye a que la comisión de errores sea mínima y se optimicen los recursos.

Un 4% afirma que casi siempre, no es conveniente que a los empleados se le modifiquen sus funciones; lo cual genera mala imagen de la empresa. El trabajador no se desempeña eficientemente.

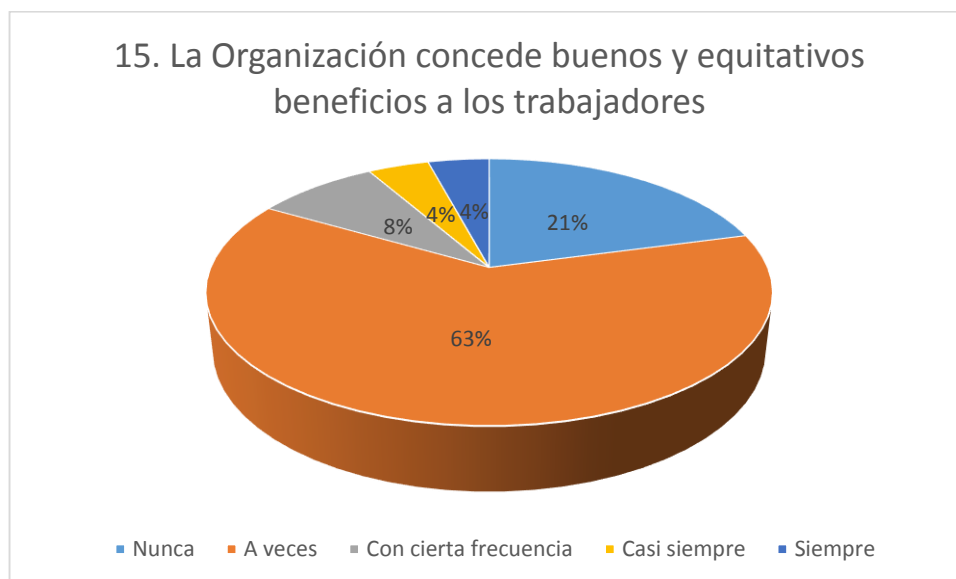
El 12% de los empleados dice que con cierta frecuencia son removidas y modificadas sus funciones. Esto genera inseguridad y no trabajan de manera óptima.

Y por último un 4% dice que nunca las funciones están claramente definidas. Lo cual genera muchas falencias en cuanto al desarrollo de las actividades en la Organización. Ver grafica 14.

15	OPINIÓN	RESULTADO
La Organización concede buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?	Nunca	21
	Algunas veces	63
	Con cierta frecuencia	8
	Casi siempre	4
	Siempre	4

Tabla 17. Relación pregunta 15, opción y resultado.

Fuente: Encuestas realizadas al total de población que labora en Rotofibras Ltda. que equivale a 30 empleados.



Grafica 15. Clasificación porcentual

Un porcentaje del 63% considera que a veces en ciertas ocasiones los directivos piensan en otorgar beneficios a sus empleados y se preocupan por mantener a sus trabajadores satisfechos en miras de alcanzar todos los objetivos planeados.

En cambio, un porcentaje del 21% aclara que nunca se le han otorgado buenos beneficios, ni equitativamente hablando la empresa no se ha interesado por promover en el trabajador una buena política de beneficios.

Un porcentaje equivalente al 8% expresa que con cierta frecuencia se reconocen beneficios y retribuciones al trabajador.

Un porcentaje del 4% afirma que siempre se le otorgan buenos y equitativos beneficios. Al igual que otro 4% que asegura que casi siempre se otorgan buenos y equitativos beneficios a sus empleados. Lo anterior es sumamente importante en toda Organización debido a que esto ayuda al proceso de motivación y a la satisfacción laboral promocionando un buen clima laboral. Ver grafica 15.

16	OPINIÓN	RESULTADO
¿Valora su jefe el trabajo que usted realiza?	No	25
	A veces es un poco injusto con el personal	58
	Empatiza con la actividad que realiza el trabajador	17

Tabla 18. Relación pregunta 16, opción y resultado.

Fuente: Encuestas realizadas al total de población que labora en Rotofibras Ltda. que equivale a 30 empleados.



Grafica 16. Clasificación porcentual

Un porcentaje mayor al 58% afirma que su jefe a veces es un poco injusto con el personal. El supervisor o líder de procesos no tiene un trato adecuado con sus empleados, esto puede generar que los trabajadores no tengan un buen rendimiento en la Organización que se puede ver reflejado en la producción.

El 25% de los empleados manifiesta que su jefe no valora el trabajo que ellos realizan. Si el trabajador no se siente altamente motivado esto se reflejará en todas las actividades que se realizan en la Empresa; es indispensable que los líderes procesos procuren mantener un buen Clima Organizacional en la Empresa.

Y por último el 17% de los empleados expresa que el jefe empatiza con la actividad que el empleado realiza. Este porcentaje de empleados se encuentra altamente satisfecho y esto se puede ver reflejado en las operaciones que estos ejecutan. Ver grafica 16.

6.2 INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA ROTOFIBRAS LTDA.

Se define clima organizacional como: “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodriguez, 1999, p 157).

Fay (2004) dice que: Las organizaciones utilizan muy a menudo el significado de clima como “el conocimiento que tiene el personal acerca de una empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tiene acerca del medio en el cual desempeña sus labores y el grado de desarrollo personal que prevé alcanzar en la empresa” (Marín, 1999 p.13)-

A partir de esta definición se puede afirmar que un buen clima organizacional está caracterizado por el entusiasmo, el optimismo y el trabajo en equipo.

Para Valdenebro y Lozano (2000): el clima organizacional comprende el grupo de características que definen a una organización y que las distingue de otras, son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de dicha organización. Para estas autoras, el comportamiento de un trabajador no es un resultante de los factores organizacionales, sino que depende en buena medida de las actividades, la interacción y otra serie de experiencias que cada miembro tenga en la empresa. Nadie duda, en la actualidad, de la importancia que tienen las personas en cualquier institución, ya sea pública o privada, para el logro y las consecuencias de sus objetivos.

Disponer de personas motivadas y satisfechas con su trabajo y con la organización aumenta claramente su rendimiento y la calidad del servicio que presta. (p. 128).

Varela (1991) postula que: para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen la organización se sientan cómoda. Existen factores físicos y psicológicos que afectan este aspecto; entre los factores físicos está un lugar de trabajo confortable, donde puedan encontrar todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente su labor, el lugar deber ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico; otro aspecto es el psicológico, en donde se mencionan las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, también la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, como los trata, los incentiva y los promueve; todos estos factores y otros que afectan el desarrollo del individuo dentro de la organización conforman el clima de está, y de acuerdo como se manejan dichos aspectos será un buen o mal clima.

Valera (1991) dice que: al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, estas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización.

Realizando un análisis global de las encuestas aplicadas se pudieron identificar las siguientes situaciones:

Infraestructura de la organización: con el desarrollo de esta investigación se puede inferir que los empleados consideran las condiciones físicas de la empresa deberían ser mejoradas pues se presentan algunas incomodidades en el desarrollo de las labores diarias.

Liderazgo: Luego de realizar las observaciones pertinentes se detectaron falencias en esta variable, puede notarse deficiencias en el liderazgo y es difícil la identificación de oportunidades para trabajar en ciertas áreas, debe trabajarse en la construcción de un ambiente organizacional en donde pueda mejorarse las habilidades de los trabajadores para que puedan asumir roles de liderazgo y por supuesto, acatar las órdenes de la alta gerencia, así como agregar factores motivadores adicionales a su forma de trabajo para hacerlo más gratificante y sobre todo, estimular el crecimiento y la autorrealización.

Motivación: Luego de una exhaustiva revisión de los datos recopilados durante la investigación se llega a la conclusión de que los empleados no se encuentran lo suficientemente motivados, esto es algo que sin duda es una debilidad ya que afecta la seguridad de la empresa, esto debe ser atacada de forma inmediata para evitar consecuencias desfavorables en el crecimiento y estabilidad de la organización.

Reconocimiento: El reconocimiento es tratado generalmente como una forma de recompensa. En la empresa Rotofibras Ltda. todos los mecanismos que se tengan en cuenta para reconocer a los empleados deberían ser fortalecidos porque esta juega un papel sumamente importante en el refuerzo del compromiso del individuo, especialmente cuando se aplica siguiendo modelos contrastados científicamente.

Convivencia laboral: La relación entre los empleados es sumamente importante porque impacta directamente en la productividad de la organización y el cumplimiento de sus objetivos. La Organización deberá invertir ciertos esfuerzos para que las relaciones interpersonales sean fortalecidas y la sana convivencia culturalizada.

Procesos administrativos: Los resultados obtenidos a través de la investigación evidencian que las funciones de los empleados no se encuentran claramente definidas, esto puede ser identificado como una debilidad que retrasaría los procesos y no permitiría el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Remuneración justa: Una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir insatisfacción laboral, es por esto que la remuneración es indispensable. Los resultados de la obtenida en la investigación evidencian que la empresa debe fortalecer este aspecto para que de esta manera el clima organizacional en la empresa cambie.

6.3 BENEFICIOS QUE APORTA EL COACHING EN EL DESEMPEÑO LABORAL.

El coaching empresarial es una herramienta que permite desarrollar en el cliente interno las condiciones que contribuyen a mejorar sus relaciones personales y condiciones laborales, optimizando así su trabajo y papel dentro de una empresa; al inicio de esta investigación en la empresa Rotofibras Ltda. se realizaron unas observaciones, donde se pudo evidenciar en los empleados que existía desánimo, comunicación poco asertiva, desmotivación y las condiciones físicas eran un poco deficientes; por todo lo anterior se propone el coaching para mejorar esta situación y el desempeño de la Organización, que de hacerlos obtendría los siguientes beneficios:

- Mejora el desempeño y la productividad. El Coaching saca lo mejor de cada uno de sus participantes y los equipos, haciendo de los colaboradores personas altamente motivadas. De esta forma la técnica estimula la disminución del número de colaboradores que podrían dejar las empresas por renuncia o retiro.
- Desarrollo personal: Trabajo con los empleados y líderes desde el “ser”, lo que genera en los empleados una realización personal de vida que se traducirá en resultados para la compañía.
- Aprendizaje mejorado: El Coaching es un aprendizaje de vía rápida, donde no hay pérdidas de tiempo, que se traducen en ahorro de tiempo muerto de los empleados en capacitaciones, y también en ahorro de recursos de la compañía. Igualmente lleva a los empleados a tener un mejor aprendizaje para la toma de riesgos controlados.
- Mejora de las relaciones: La metodología de este aprendizaje establece un intercambio de preguntas y respuestas entre los participantes que lleva a que las relaciones interpersonales se fortalezcan. Igualmente genera respeto por los individuos, mejorando las relaciones y el ambiente laboral.
- Tiempo para el gerente: Los gerentes pueden delegar a sus empleados funciones sin tener que vigilarlos, lo cual le da más tiempo para que realice otras funciones de mayor nivel.
- Liderazgo e ideas creativas. El ambiente de Coaching motiva a los miembros de los equipos a la generación de ideas y aportes de conocimientos espontáneos.

- Respuestas rápidas y eficaces: Gracias al buen ambiente laboral y a la motivación que genera el Coaching, los empleados están dispuestos a resolver problemas, sin esperar instrucciones.
- Flexibilidad y adaptabilidad al cambio: El Coaching es una gran potencializados para generar cambio y generar respuestas, que se traducirán en personas más flexibles que se adapten a los cambios del entorno económico y laboral.
- Personal más motivado: El Coaching ayuda a la gente a auto motivarse, y de esta forma generar un escenario de motivación personal y en su trabajo.
- Desarrollo de liderazgo: El Coaching va a encaminado a generar y encontrar habilidades y destrezas en los participantes, para que se potencialicen y sean usadas en sus labores de vida y de trabajo, ejerciendo liderazgo tanto de equipos como de sus propias acciones. De la misma manera estimula dimensiones del líder en cuanto a desarrollo de competencias emocionales, desarrollo de competencias operativas y desarrollo de competencias de conocimiento.
- Resultados estratégicos y gerenciales organizacionales. Este método de aprendizaje apoya a clarificar objetivos y metas, ayuda a ajustar el enfoque a direccionamiento estratégico definido, genera ahorro de recursos y tiempo de las compañías, colabora a la diferenciación de productos y servicios, mejora la visión estratégica, descubre formas de expansión de negocio, y por último genera aumento de ventas de la compañía.
- Fomentar el trabajo en equipo: ayuda a que los trabajadores de una organización sigan metas y objetivos comunes, con una comunicación efectiva y un mayor entendimiento de sí mismo.
- Identificar el rol de cada persona dentro de la organización: Permite que los empleados tengan claro cuáles son sus cargos y funciones. Así mismo sabrán lo que está permitido y prohibido dentro de la empresa.
- Ayudar a enfrentar y resolver conflictos mediante el descubrimiento de distintas herramientas. De esa forma mejorar la convivencia superando los obstáculos y como consecuencia, tener una convivencia más satisfactoria.
- Preparar a los empleados para los cambios. Es muy importante que estén abiertos a ello y que, por el contrario, no se opongan a lo nuevo por un sentimiento de intranquilidad y pérdida que se suele generar.

“La presencia de un coach en el ámbito empresarial se está convirtiendo en una de las mejores inversiones, ya que de a poco las organizaciones están comprendiendo la necesidad de sacar el mayor partido a su capital humano para

así conseguir una completa integración de los equipos de trabajo en el entorno corporativo. Es la mejor inversión que podría hacer una organización con visión de crecimiento”, finaliza Molo

7 RECURSOS DISPONIBLES PARA LA INVESTIGACION

7.1 RECURSOS INSTITUCIONALES

Se recurrió a la Fundación Universitaria Los Libertadores. También, a Rotofibras Ltda. que abrió sus puertas para hacer el estudio.

7.2 RECURSOS HUMANOS

- Se contó con docentes que brindaron todo el conocimiento posible tanto en la elaboración del trabajo como en la estructura del mismo. Guiando y encaminando el proyecto al resultado que es hoy.
- Se tuvo también relación con funcionarios/trabajadores de la empresa Rotofibras Ltda., los cuales abrieron un espacio para analizar y concretar el tema de investigación.
- Agentes externos al grupo de docente de la universidad y de la empresa Rotofibras Ltda.: profesionales en talento humano que aclararon dudas y ayudaron a entender la temática a tratar.

7.3 RECURSOS MATERIALES Y TECNOLOGICOS

Los recursos utilizados para llevar a cabo esta Investigación fueron: Libros de Coaching Empresarial, Información suministrada por la empresa Rotofibras Ltda., páginas web de coaching fotocopias, computadores, internet, correos electrónicos memorias USB, celulares, cuadernos, lapiceros y carpetas

7.4 RECURSOS FINANCIEROS

En la realización del proyecto de grado tiene un gasto de \$ 415.000 a continuación se discriminan los costos de transporte, impresiones, internet y refrigerios.

Tabla 1 Presupuesto General de Gastos de la Investigación

RECURSOS TÉCNICOS			
Descripción	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Transporte	2.500,00	60	150.000,00
Refrigerios	2.000,00	60	120.000,00
Impresiones	300,00	350	105.000,00
Papeleria	3.000,00	10	30.000,00
Internet	1.000,00	10	10.000,00
TOTAL			415.000,00

8.ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

En el siguiente DIAGRAMA DE GANTT se relaciona en forma cronológica, las actividades a realizar para la consecución del proyecto

Tabla 19. Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DEL PROYECTO														
NOMBRE DEL PROYECTO			COACHING EMPRESARIAL APLICADO A LA EMPRESA "ROTOFIBRAS LTDA", COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL											
N°	ETAPAS	MES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		SEMANA (DURACIÓN SEMANAS)	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Identificación del Problema	3												
2	Recolección de la Información	3												
3	Corrección del Documento	2												
4	Presentación del Documento	3												
5	Sustentación del Documento													

9.INFORMACIÓN DEL EQUIPO EMPRENDEDOR

YORELLY YOHANA PEÑALOZA MORALES

- Bachiller el año 2010 en la Institución Educativa Soledad Acosta de Samper.
- Tecnóloga en Gestión educativa Bilingüe – Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar.
- Estudiante de IX semestre de Administración de Empresas en La Fundación Universitaria Los Libertadores.

10. CONCLUSIONES

- En términos generales, Rotofibra Ltda, carece de un buen ambiente de trabajo comparándola con otras empresas del sector.
- Un alto porcentaje (71%) de los trabajadores es partidario de trabajar en una empresa diferente a la anteriormente descrita.
- En términos de dirección la empresa actúa normalmente con relación al mejoramiento de las condiciones del personal.
- Teniendo en cuenta el trato al personal el 62% de los empleados consideran que algunas empresas aplican buen trato.
- Si el trabajo es ejecutado de conformidad a lo planeado, es muy probable que mejore las condiciones laborales del personal, y por consiguiente su desempeño.
- En síntesis, las relaciones existentes entre jefe y colaborador son muy buenas (63%).
- Si la ejecución de actividades dependiera totalmente del trabajador este haría modificaciones en un 67%.
- La política de asensos es muy deficiente.
- El apoyo que recibe el trabajador por parte de la empresa es lo que a su crecimiento personal hace referencia es relativamente bajo; lo mismo ocurre con relaciones a su crecimiento profesional.
- En general las condiciones físicas en el puesto de trabajo son aceptables.
- La retribución que recibe el trabajador por el esfuerzo realizado es muy deficiente. Apenas sufre el 46% de sus necesidades.
- El jefe poca consulta al colaborador con relación a la ejecución de las actividades.

- Con base a la definición de funciones en términos generales están bien definidas.
- La política de beneficios al trabajador es poco equitativa. Apenas sule 63%.
- La dirección apenas en un 58% valora o tiene en cuenta el trabajo que realiza el trabajador.

11.RECOMENDACIONES

- Mejorar el ambiente de trabajo mediante las diferentes estrategias del Coaching
- Mejorar las condiciones laborales del personal a través de una evaluación periódica de las instalaciones, controles de seguridad y teniendo en cuenta los beneficios del Coaching Empresarial.
- Aplicar correctivos inmediatos con relación al trato del personal, procurando fortalecer las relaciones laborales a través de la implementación del Coaching Empresarial.
- Enfatizar sobre el mantenimiento de unas buenas relaciones jefe-colaborador. El Coaching Empresarial puede ser de gran ayuda debido a que este genera respeto por los individuos, mejorado las relaciones y el ambiente laboral.
- Permitir al trabajador innovar con relación a las ejecuciones de las actividades. La alta dirección debe acceder a que los trabajadores desarrollen cierta independencia en la realización de sus actividades, el Coaching puede ser esa fuente que ayude a los empleados en su autoaprendizaje para explotar sus fortalezas y su potencial dentro de la empresa, mejorando sus habilidades para colaborar de forma creativa y efectiva.
- Mejorar la política de ascensos a través de la asesoría de un profesional en el área teniendo en cuenta que es una gran herramienta para alcanzar la satisfacción de los empleados.
- La Dirección de **Rotofibras Ltda**, debe aumentar el nivel de apoyo al personal, tanto en su crecimiento personal, como en el profesional. Es muy importante la formación de los empleados esto permite tener ventaja en el mundo de los negocios.

- Las condiciones del puesto de trabajo deben ser sometidas a un proceso de Reingeniería, es decir, a un proceso de reestructuración. En donde las áreas laborales sean optimizadas y los trabajadores se sientan realizados.
- La política de retribución al personal debe ser proporcional al rendimiento del trabajador, ya que es deficiente. La empresa debe unir sus esfuerzos por brindar una mejor calidad de vida a sus empleados porque si estos se encuentran trabando arduamente por la compañía lo más indicado es recibir un pago justo.
- El jefe debe tener en cuenta las sugerencias del trabajador, consultándole sobre la realización de sus actividades esto crea relaciones de confianza entre los miembros de la organización.
- Incrementar en términos económicos y sociales la política de beneficios. Esta es una decisión personal de la Empresa, pero que si se lleva a cabo aumentarían los niveles de satisfacción laboral y la felicidad de las personas en su trabajo, se obtiene mejores resultados en cantidad y calidad.
- Valorar considerablemente el trabajo realizado por el colaborador. Los empleados necesitan ser reconocidos, el reconocimiento permite que los trabajadores se sientan comprometidos con la Organización, satisfechos y motivados.

En síntesis, sugiero a la Dirección de Rotofibras Ltda, tener prioritariamente en cuenta las recomendaciones anteriormente detalladas, a fin de que el Desempeño Laboral del trabajador mejore sustancialmente, y por lo tanto la aplicación del Coaching Empresarial permita lograr los objetivos trazados.

12.BIBLIOGRAFIA

- Caicedo Ausique, Lina Paola. (2013). El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa. (tesis de pregrado). Universidad del Rosario, Pamplona, España.
- Díaz Brochet Natalia. (18 de febrero de 2012). Portafolio. Bogotá-Colombia: Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/coaching-metio-organizaciones-109688>.
- DomènecMelé. (06 de noviembre de 2012). Business School University of Navarra.New York, EU: Recuperado de <http://blog.iese.edu/eticaempresarial/2012/11/06/que-es-lo-mas-importante-en-la-empresa-las-personas-empezando-por-los-empleados/>.
- García Lino. (2011). Forja consultores C.A. El Rosal, Caracas – Venezuela: Recuperado de <http://www.forja.com/blog/coaching/%C2%BFque-significa-el-coaching-en-la-empresa-de-hoy/>.
- Hurtado, I. y Toro, G. (2001). Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio (4ta ed); Episteme; Valencia-Venezuela.
- MundoCoachingMagazine. (15 de marzo de 2014). MundoCoachingMagazine.Madrid y alrededores, España: Recuperado de <http://www.danielalmeida.com.ec/el-coaching-provoca-incrementos-en-los-resultados-de-negocios>.
- Ortega Torres, Jorge. “Código sustantivo del trabajo”, editorial Temis, Bogotá, 2004
- Ospino, Jonana. (2014). Estrategias gerenciales apoyadas en el proceso coaching para generar eficiencia en la empresa Lamisar C.A. Universidad José Antonio Páez, San Diego, Venezuela.
- SBI. Todo sobre coaching. Recuperado de <http://www.todo-sobre-coaching.com/coaching-liderazgo.html>
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica, (4ta ed). México: Llmusa

13 ANEXOS

13.1 Anexo 1. Modelo de encuesta

Soy aspirante al título profesional en Administración de Empresas en la Fundación Universitaria los Libertadores, estoy realizando mi proyecto final de grado sobre: **“Coaching empresarial a la empresa Rotofibras Ltda. como estrategia para mejorar el desempeño laboral”**. La elaboración de la encuesta es anónima y los datos serán utilizados con fines puramente académicos.

Por favor conteste a las preguntas que encontrará a continuación, marcando con una *equis* (X) las respuestas que considere más ajustadas a la realidad.

Marque una sola respuesta en cada pregunta. Conteste con toda sinceridad y no deje de responder ninguna. Si deseara hacer alguna observación, puede escribirla al final del cuestionario.

1. Cree usted que esta empresa cuenta con un buen ambiente de trabajo, comparándola con otras empresas que usted conoce?

1. Es una de las mejores empresas que conozco.
2. Es un poco mejor que la mayoría.
3. Más o menos, es igual que todas.
4. Es relativamente peor que la empresa normal.
5. Es una de las peores que conozco.

2. Trabajaría usted en otra empresa, suponiendo que le pagaran igual y que pudiera desempeñar el trabajo que le ofrecieran?

1. Inmediatamente.
2. Muy probablemente.
3. En algunos casos, sí.
4. Lo pensaría mucho antes de irme.
5. Decididamente, no.

3. Cree que la Dirección hace lo que puede para mejorar las condiciones del personal?

1. Sinceramente, sí.
2. Se preocupa bastante.
3. Hace lo normal.
4. Hace poco en este sentido.
5. No se preocupa.

4. Piensa que otras empresas tratan a su personal mejor que ésta?

1. Sí, todas.
2. Un elevado número
3. Algunas.
4. Muy pocas.
5. Ninguna.

5. Considera usted que si ejecuta de conformidad a lo planeado su trabajo, mejorará su posición en la empresa?

1. Sí.
2. Es probable.
3. De acuerdo a las circunstancias
4. Es poco probable.
5. No.

6. Cómo son las relaciones con su jefe inmediato?

1. Excelentes
2. Buenas
3. Normales
4. Un poco tensas
5. Dificiles

7. Si dependiera de usted, haría las actividades de forma diferente a lo que le dice su jefe?

1. Casi siempre las haría de otra manera.
2. Cambiaría la forma de ejecutar la actividades
3. Haría ligeras modificaciones frecuentemente
4. Pocas veces tendría que modificar la ejecución actividades detalladamente
5. Casi nunca tendría que modificar sus planes.

8. Cree que está empresa lo tiene en cuenta para los ascensos?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Casi nunca
5. Nunca

9. Cree que está empresa lo apoya en su crecimiento personal?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Casi nunca
5. Nunca

10. Cree que está empresa lo apoya en su crecimiento profesional?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Casi nunca
5. Nunca

11. Con relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, de la intensidad del ruido, etc.) usted considera que éste es:

1. Muy confortable
2. confortable
3. Soportable
4. Incómodo
5. Muy incómodo

12. ¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Casi nunca
5. Nunca

13. Le consulta su jefe en asuntos de trabajo?

1. Nunca.
2. Parece que le molesta discutir los asuntos con los colaboradores.
3. Algunas veces consulta algo
4. Intercambia impresiones con el trabajador frecuentemente
5. Tiene en cuenta la sugerencia del trabajador

14. En la Organización, las funciones están claramente definidas?

1. Nunca
2. Algunas veces
3. Con cierta frecuencia
4. Casi siempre
5. Siempre

15. La Organización concede buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?

1. Nunca
2. Algunas veces
3. Con cierta frecuencia
4. Casi siempre
5. Siempre

16. Valora su jefe el trabajo que usted realiza?

1. No
2. A veces es un poco injusto con el personal
3. Empatiza con la actividad que realiza el trabajador

Gracias por su colaboración.

13.2 Anexo 2. Certificación de existencia y presentación

CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA	
CERTIFICADO GENERADO A TRAVÉS DE TAQUILLAS	
ROTOFIBRA LTDA EN REESTRUCTURACION	
Lugar y fecha de expedición:	Cartagena, 2017/09/19, Hora: 3:06:39 PM
Recibo No.:	0005029312
Operación No.:	0005029312
FARIZA, Página:	1
Copia:	1 de 1
Valor:	\$5,200

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: jNjhDalXdjcOkAKn

Para verificar el contenido y confiabilidad de este certificado, ingrese a <http://serviciosvirtuales.ccccartagena.org.co/e-cer> y digite el código de verificación. Este certificado, que podrá ser validado por una única vez, corresponde a la imagen y contenido del certificado creado en el momento en que se generó en las taquillas o a través de la plataforma virtual de la Cámara.

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN

El SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA, con fundamento en las matrículas e inscripciones del Registro Mercantil,

CERTIFICA

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE:	ROTOFIBRA LTDA EN REESTRUCTURACION
MATRÍCULA:	09-151029-03
DOMICILIO:	CARTAGENA
NIT:	806008091-0

MATRÍCULA MERCANTIL

MATRÍCULA MERCANTIL NO.:	09-151029-03
FECHA DE MATRÍCULA:	2000/06/06
ULTIMO AÑO RENOVADO:	2017
FECHA DE RENOVACIÓN:	2017/03/15
ACTIVOS:	\$2,010,916,840

UBICACIÓN Y DATOS GENERALES

DIR. DOMICILIO PRINCIPAL:	Carrera 56 1287 Km 1 via Mamonal
MUNICIPIO:	CARTAGENA, BOLIVAR, COLOMBIA
TELEFONO COMERCIAL 1:	6571999
TELEFONO COMERCIAL 2:	6573388
CORREO ELECTRÓNICO:	rotofibra@rotofibra.net
DIR. NOTIFICACIÓN JUDICIAL:	Carrera 56 1287 Km 1 via Mamonal
MUNICIPIO:	CARTAGENA, BOLIVAR, COLOMBIA

CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA
CERTIFICADO GENERADO A TRAVÉS DE TAQUILLAS
ROTOFIBRA LTDA EN REESTRUCTURACION

Lugar y fecha de expedición: Cartagena, 2017/09/19, Hora: 3:06:39 PM
Recibo No.: 0005029312 Operación No.: 0005029312
FARIZA, Página: 2 Copia: 1 de 1, Valor: \$5,200



CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: jNjhDalXdjcOkAKn

TELÉFONO NOTIFICACIÓN 1: 6571999
TELÉFONO NOTIFICACIÓN 2: 6573388
CORREO NOTIFICACIÓN: rotofibra@rotofibra.net

CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS - CIIU

ACTIVIDAD PRINCIPAL:
2229: Fabricación de artículos de plástico n.c.p.

ACTIVIDAD SECUNDARIA:
3011: Construcción de barcos y de estructuras flotantes

OTRAS ACTIVIDADES:
2013: Fabricación de plásticos en formas primarias
4312: Preparación del terreno

CONSTITUCIÓN Y REFORMAS

Que por Escritura Publica Nro. 908 del 30 de Mayo de 2000, otorgada en la Notaria 4a. de Cartagena inscrita en esta Camara de Comercio, el 6 de Junio de 2000 bajo el No. 30,041 del libro respectivo, fue constituida la sociedad limitada denominada ROTOFIBRA LTDA

REFORMAS: Que dicha sociedad ha sido reformada por las siguientes escrituras:

Numero	mm/dd/aaaa	Notaria	No.Ins o Reg	mm/dd/aaaa
721	05/21/2002	4a. de Cartagena	35,611	05/30/2002
859	06/20/2002	4a. de Cartagena	35,776	06/24/2002
313	03/10/2003	4a. de Cartagena	37,845	03/17/2003
938	06/02/2006	4a. de Cartagena	49,079	06/15/2006
1,336	06/24/2008	4a. de Cartagena	57,879	07/02/2008
1,489	09/24/2012	4a. de Cartagena	90,420	09/26/2012
930	05/22/2015	4a. de Cartagena	108,454	05/25/2015
1,669	09/13/2016	4a. de Cartagena	126,202	09/15/2016

CONCORDATO / ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN / PROCESO DE REORGANIZACIÓN, ADJUDICACIÓN Y LIQUIDACIÓN JUDICIAL

Que por AVISO Nro. 650 del 10 de Dic/bre de 2003, otorgado por la Superintendencia de Sociedades inscrito en esta Camara de Comercio, el 15 de Dic/bre de 2003 bajo el No. 54 del libro respectivo, consta:
La aceptacion de la promocion de acuerdo de reestructuracion, mediante oficio No: 650

CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA
CERTIFICADO GENERADO A TRAVÉS DE TAQUILLAS
ROTOFIBRA LTDA EN REESTRUCTURACION

Lugar y fecha de expedición: Cartagena, 2017/09/19, Hora: 3:06:39 PM
Recibo No.: 0005029312 Operación No.: 0005029312
FARIZA, Página: 3 Copia: 1 de 1, Valor: \$5,200



CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: jNjhDalXdjcOkAKn

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
PROMOTOR	HECTOR OSVALDO VARELA CONTRERAS DESIGNACION	C 73.103.033

Por Acta No. 003 del 14 de Mayo de 2007, correspondiente a la reunión del Comité de Vigilancia del acuerdo de reestructuración celebrada en Cartagena, inscrita en esta Cámara de Comercio el 06 de Junio de 2007 bajo el número 98 del Libro XVIII del Registro Mercantil.

ACTO: AVISO DE CONVOCATORIA PARA REUNIÓN DE DETERMINACIÓN DE VOTOS Y ACREENCIAS

DOCUMENTO: aviso publicado en periodico el universal y fecha de publicación 14 de Junio de 2007.

Promotor convoca a reunión de determinación de votos y acreencias que se celebrará en Cartagenas, el 22 de Junio de 2007.

DATOS DE INSCRIPCIÓN: 15 DE JUNIO 2007, LIBRO Nro. XVIII, Nro.99

Que por Documento Privado del 20 de Sep/bre de 2004, otorgado en Cartagena inscrito en esta Camara de Comercio, el 27 de Octubre de 2004 bajo el No. 66 del libro respectivo, consta: La noticia de celebracion del acuerdo de reestructuracion.

Que por Documento Privado del 19 de Julio de 2007, otorgado en Cartagena por el Promotor, inscrito en esta Cámara de Comercio el 11 de Julio de 2007 bajo el No. 100, del libro XVIII del Registro Mercantil, consta la reforma del acuerdo de reestructuración aprobada en reunión de fecha 30 de Junio de 2007.

TERMINO DE DURACIÓN

VIGENCIA: Que la sociedad no se halla disuelta y su duración es hasta el 30 de Mayo de 2040.

OBJETO SOCIAL

OBJETO SOCIAL: Fabricación, distribución y comercialización de productos de resinas, compraventa y distribución de accesorios en fibra de vidrio, importación y exportación de equipos, la fabricación plásticos y fibra de vidrio de tanques, recipientes, contenedores, estibas, sistemas sépticos, piezas de cualquier clase sobre medidas y en general todo objeto que sea fácil de reproducir en estos materiales, la distribución,

CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA
CERTIFICADO GENERADO A TRAVÉS DE TAQUILLAS
ROTOFIBRA LTDA EN REESTRUCTURACION

Lugar y fecha de expedición: Cartagena, 2017/09/19, Hora: 3:06:39 PM
 Recibo No.: 0005029312 Operación No.: 0005029312
 FARIZA, Página: 5 Copia: 1 de 1, Valor: \$5,200



CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: jNjhDalXdjcOkAKn

****180,000.00 cuotas de un valor nominal de \$*****1,000.00
 cada una. Capital que ha sido pagado por los socios así:
 Nombre Nro. Cuotas

SOCIOS	NRO. CUOTAS	TOTAL APORTES
JAVIER HURTADO BORRAS	90.000,00	\$90.000.000,00
MARIA ETILVIA JEREZ MENDOZA	90.000,00	\$90.000.000,00

ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
REPRESENTANTE LEGAL GERENTE	JAVIER HURTADO BORRAS DESIGNACION	C 73.101.856

Por Acta No. 006 del 25 de Mayo de 2006, correspondiente a la reunión de Junta de Socios celebrada en Cartagena, inscrita en esta Cámara de Comercio el 15 de Junio de 2006 bajo el número 49,080 del Libro IX del Registro Mercantil.

REPRESENTANTE LEGAL GERENTE SUPLENTE	MARIA ETILVIA JEREZ MENDOZA DESIGNACION	C 33.116.585
---	--	--------------

Por Acta No. 006 del 25 de Mayo de 2006, correspondiente a la reunión de Junta de Socios celebrada en Cartagena, inscrita en esta Cámara de Comercio el 15 de Junio de 2006 bajo el número 49,080 del Libro IX del Registro Mercantil.

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: La administracion corresponde por derecho propio a todos los socios. Pero la delegan ampliamente en un funcionario denominado gerente o en su suplente. Quien lo reemplazara en las faltas absolutas, temporales o accidentales. Los periodos de ambos seran de un (1) ano. La administracion directa de los negocios y el uso de la firma o razon social esta a cargo del gerente, cuya funciones son las siguientes: a) Representar a la sociedad judicial y extrajudicialmente por activa y por pasiva y ante las autoridades administrativas y en general ante las autoridades y corporaciones publicas personalmente o constituyendo apoderado si fuere necesario; b) Celebrar todos los actos y contratos comprendido dentro del objeto social, c) Girar, endosar, recibir y aceptar titulos valores y documentos de toda clase; d) Dar y recibir dinero de mutuo ejecutar las operaciones financieras que sean necesarias y convenientes al giro social; e) Comprar, vender, dar o tomar en arrendamiento bienes, muebles o inmuebles y gravarlos con prenda o hipotecas; f) Convocar a reuniones ordinarias o extraordinarias a la junta de socios.

CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA

CERTIFICADO GENERADO A TRAVÉS DE TAQUILLAS
ROTOFIBRA LTDA EN REESTRUCTURACION

Lugar y fecha de expedición: Cartagena, 2017/09/19, Hora: 3:06:39 PM
Recibo No.: 0005029312 Operación No.: 0005029312 de Cartagena
FARIZA, Página: 6 Copia: 1 de 1, Valor: \$5,200



CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: jNjhDalXdjcOkAKn

cios. Presidirla y rendirla anualmente por los menos las cuentas y balances junto con informes de su gestion; h) En general todos los actos que estime convenientes o necesarios para la buena marcha de los negocios en todos los actos o contratos que celebre en dicha representación de la compañía con cuantía superior a DOSCIENTOS (200) salarios mínimos legales mensuales, será necesario la autorización expresa y escrita de la junta de socios.

ESTABLECIMIENTO(S) DE COMERCIO

QUE A NOMBRE DE LA SOCIEDAD FIGURA MATRICULADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO, EL SIGUIENTE ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO, SUCURSAL O AGENCIA.

NOMBRE:	ROTOFIBRA LTDA
MATRÍCULA NO:	09-151030-02
CATEGORÍA:	Establecimiento-Principal
DIRECCIÓN:	Carrera 56 1287 km 1 vía mamonal
MUNICIPIO:	CARTAGENA, BOLIVAR, COLOMBIA
ULTIMO AÑO RENOVADO:	2017
FECHA DE RENOVACIÓN MATRÍCULA:	2017/03/15

ACTIVIDAD COMERCIAL:

2229:	Fabricación de artículos de plástico n.c.p.
3011:	Construcción de barcos y de estructuras flotantes
2013:	Fabricación de plásticos en formas primarias
4312:	Preparación del terreno

LA INFORMACIÓN COMPLETA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO, ASÍ COMO LAS MEDIDAS CAUTELARES Y GRAVAMENES QUE RECAEN SOBRE ESTOS, SE ENCUENTRA EN EL RESPECTIVO CERTIFICADO DE MATRÍCULA MERCANTIL, EL CUAL DEBERÁ SOLICITARSE DE MANERA INDEPENDIENTE.

SE RECOMIENDA VERIFICAR EL PORTAL WWW.GARANTIASMOBILIARIAS.COM.CO DONDE PUEDEN OBRAR INSCRIPCIONES ADICIONALES RELATIVAS A GARANTIAS MOBILIARIAS, CONTRATOS QUE GARANTICEN OBLIGACIONES O LIMITACIONES DE LA PROPIEDAD.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

CERTIFICA

De conformidad con lo establecido en el artículo 76 del código de procedimiento administrativo y de lo contencioso y de la ley 962 de 2005, los actos administrativos de registro aquí certificados quedan en firme transcurridos diez. (10) días hábiles contados a partir del día

CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA
CERTIFICADO GENERADO A TRAVÉS DE TAQUILLAS
ROTOFIBRA LTDA EN REESTRUCTURACION

Lugar y fecha de expedición: Cartagena, 2017/09/19, Hora: 3:06:39 PM
Recibo No.: 0005029312 Operación No.: 0005029312 de Cartagena
FARIZA, Página: 4 Copia: 1 de 1, Valor: \$5,200



CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: jNjhDalXdjcOkAKn

comercialización de materias primas y productos orgánicos e inorgánicos utilizados en la industria del plástico y fibra, compra y venta de botes de poliéster reforzados en fibra de vidrio o cualquier otro material así como la comercialización de toda clase de instrumentos y equipos náuticos, mantenimiento de botes en fibra de vidrio y metálicos de bajo y mediano caudal; reparaciones de motores diésel y de gasolina, estáticos y fuera de borda, reparaciones y cambio de vías de aguas, cambios de estructuras, cojinería, sistemas de navegación, sistemas eléctricos, cubiertas, cascos del botes botes de alta velocidad; fabricación, reconstrucción, remodelación, reparación de toda clase de embarcaciones navales, marítimas y fluviales, así como la importación de todos y cada uno de los equipos de propulsión, comunicación (radares, ecosondas, monómeros etc, navegación navales y fluviales y el mantenimiento en general y la comercialización de esto productos. Todo tipo de asesorías, interventorías y capacitación para las empresas que requieran de estos servicios, fabricación, comercialización, importación y exportación de máquinas, moldes y equipos auxiliares utilizados en la industria del plástico y de la fibra de vidrio, así como todo lo concerniente a la venta de servicio y productos relacionados con el hierro y metales a fines, orientada toda esa gama de productos y servicios no solo a las necesidades, del mercado doméstico, sino a la exportación. Venta, mantenimiento y reparación de equipos terrestres (montacargas, gruas, manlift, carros, camiones, tractomulas trailers), prestar servicios de consultoría, interventorías y ejecución de obras civiles, metalmecánica, canales de riego y conducción de aguas. Andamios y servicios metalmecánicos: a) Suministro, instalación, remoción y disponibilidad de andamios multidireccionales, tipo cup-lock, perí up, Layher, compra, venta y distribución de andamios multidireccionales; b) servicios de metalmecánica con sistema de soldadura eléctrica y con hierro acero inoxidable, aluminio, bronce, hierro fundido y de más. Fabricación distribución y comercialización de compuestos y estibas: a de resinas; PVC, P polietileno, poli estireno; b) fabricación y distribución y comercialización de estibas de PVC, c) fabricación y comercialización de PVC de tipo rígido y flexible en presentaciones de resina y pellets (con equipos como molinos, peletizadora y mezcladora). Intervenir en empresas y sociedades que tengan dentro de su objeto social realizar operaciones y negocios de los mencionados anteriormente, representar y/o asociarse con empresas extranjeras o nacionales, personas nacionales o jurídicas que tengan el mismo o similar objeto social y todo acto conexo y complementario del objeto y en fin hacer todas las operaciones a fines o similares que directa o indirecta tengan que ver con el objeto social.

CAPITAL

CAPITAL Y APORTES: El capital de la sociedad se fijo en la suma de \$*****180,000,000.00 moneda legal colombiana, dividido en

CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA
CERTIFICADO GENERADO A TRAVÉS DE TAQUILLAS
ROTOFIBRA LTDA EN REESTRUCTURACION



Lugar y fecha de expedición: Cartagena, 2017/09/19, Hora: 3:06:59 PM
Recibo No.: 0005029312 Operación No.: 0005029312
FARIZA, Página: 7 Copia: 1 de 1, Valor: \$5,200

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: jNjhDalXdjcOkAKn

siguiente de la fecha de inscripción, siempre que no sean objeto de recursos en vía gubernativa.

Este certificado cuenta con plena validez jurídica según lo dispuesto en la ley 527 de 1999. En él se incorporan tanto la firma mecánica que es una representación gráfica de la firma del Secretario de la Cámara de Comercio de Cartagena, como la firma digital y la respectiva estampa cronológica, las cuales podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos PDF.

Si usted expidió el certificado a través de la plataforma virtual puede imprimirlo con la certeza de que fue expedido por la Cámara de Comercio de Cartagena. La persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado puede verificar, por una sola vez, su contenido ingresando a <http://serviciosvirtuales.cccartagena.org.co/e-cer> y digitando el código de verificación que se encuentra en el encabezado del presente documento. El certificado a validar corresponde a la imagen y contenido del certificado creado en el momento en que se generó en las taquillas o a través de la plataforma virtual de la Cámara.

Secretario V.

DIAN <small>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales</small>		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		MUSCA <small>Modelo Único de Ingresos, Servicio y Control Automatizado</small>		001					
2. Concepto: 1 3 Actualización de oficio Espacio reservado para la DIAN				4. Número de formulario: 14376287025 <small>(415)7707212485984(8020) 000001437628702 5</small>							
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 8 0 6 0 0 8 0 9 1 - 0		6. DV: 0		12. Dirección seccional: Impuestos de Cartagena		14. Buzón electrónico: <input type="checkbox"/> 6					
IDENTIFICACION											
24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica		25. Tipo de documento: 1		26. Número de identificación: <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></div>		27. Fecha expedición: <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></div>					
Lugar de expedición:		28. País: <div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 20px;"></div>		29. Departamento: <div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 20px;"></div>		30. Ciudad/Municipio: <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></div>					
31. Primer apellido		32. Segundo apellido		33. Primer nombre		34. Otros nombres					
35. Razón social: ROTOFIBRA LTDA EN REESTRUCTURACION											
36. Nombre comercial: <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px;"></div>											
37. Sigla: <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px;"></div>											
UBICACIÓN											
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Bolivar		40. Ciudad/Municipio: Cartagena		<div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 20px;"></div>					
41. Dirección principal: CR 56 12 87 CARR MAMONAL KM 1											
42. Correo electrónico: rotofibra@rotofibra.net		43. Código postal: <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></div>		44. Teléfono 1: <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></div>		45. Teléfono 2: <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></div>					
CLASIFICACION											
Actividad principal		Actividad económica		Otras actividades		Ocupación					
46. Código: 2 2 2 9		47. Fecha inicio actividad: 2 0 0 0 0 6 0 1		48. Código: 2 0 1 3		49. Fecha inicio actividad: 2 0 0 0 0 6 0 1					
50. Código: 3 0 1 1		51. Código: <div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 20px;"></div>		52. Número establecimientos: <div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 20px;"></div>							
Responsabilidades, Calidades y Atributos											
53. Código: <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 1 2 3 4 5 / 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 </div> 5 7 1 1 1 4 1 0 3 5 4 2											
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario 07- Retención en la fuente a título de renta 11- Ventas régimen común 14- Informante de exogena 10- Obligado aduanero 35- Impuesto sobre la renta para la equidad 42- Obligado a llevar contabilidad											
Obligados aduaneros				Exportadores							
54. Código: <div style="display: grid; grid-template-columns: repeat(5, 1fr); gap: 2px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">1</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">2</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">3</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">4</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">5</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">6</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">7</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">8</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">9</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">10</div> </div>				55. Forma: <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; text-align: center; margin: 5px auto;">3</div>				56. Tipo: <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; text-align: center; margin: 5px auto;">1</div>			
57. Modo: <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; text-align: center; margin: 5px auto;"></div>				58. CPC: <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; text-align: center; margin: 5px auto;"></div>							
IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario -RUT-, tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación											
Para uso exclusivo de la DIAN											
59. Anexos: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>				60. No. de Folios: 0		61. Fecha: 2 0 1 6 0 6 2 3					
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013 Firma del solicitante:				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 984. Nombre: ACTUACIÓN DE OFICIO AUTOMÁTICA 985. Cargo:							

Cartagena de Indias D. T. y C, Marzo 09 de 2017

Señores

FUNDACION UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES

MANUEL PERALTA

Líder de Investigaciones

Ciudad

Respetados señores,

Yo JAVIER HURTADO BORRAS identificado con cedula de ciudadanía No. 73.101.856 de Cartagena, actuando como Representante Legal de la compañía ROTOFIBRA LTDA. Autorizo a la joven YORELLY PEÑALOZA MORALES identificada con C.C. # 1.047.465.641 de Cartagena, a realizar investigación de nuestra compañía con motivo de trabajo final de grado.

Atentamente,



JAVIER HURTADO BORRAS
C.C No. 73.101.856 de Cartagena
Representante Legal
Rotofibra Ltda.
NIT 806.008.091